

MOPRESS  
ACG/30

9784



ASSOCIAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS  
DO DISTRITO DA GUARDA

# ORGANIZAÇÃO GESTÃO HOTELEIRA

AUTOR **Fernando Lyra**



Produção apoiada pelo Programa Operacional Formação  
Profissional e Emprego, co-financiado pelo Estado Português e  
pela União Europeia, através do FSE  
Programa Pessoa

Ministério do Trabalho e da Solidariedade  
Formação

IEFP/DFP  
MEDIATECA  
Nº REG. 23923  
COTA MO 811  
14 / 03 / 06

MO 811

23923

9784

MOPRESSACG / 30

TÍTULO Organização/Gestão Hoteleira  
AUTORIA Fernando Lyra  
COORDENAÇÃO TÉCNICA Armindo Costa e Rui Quinaz  
COORDENAÇÃO DE PESQUISA Aristides Moreira  
DIRECÇÃO EDITORIAL Jorge Camelo  
COMPOSIÇÃO E MONTAGEM Helga Nunes e Rui Batista  
TIRAGEM 50 exemplares  
DEPÓSITO LEGAL 152037/00  
DATA DE EDIÇÃO Abril 2000

Produção apoiada pelo Programa Operacional Formação  
Profissional e Emprego, co-financiado pelo Estado  
Português e pela União Europeia, através do FSE  
Programa Pessoa  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade  
Secretaria de Estado do Emprego e Formação



# ÍNDICE

1. RESTAURANTE	5
1.1. ESTUDO DE MERCADO/POSICIONAMENTO	5
1.2. ORÇAMENTO/ESTRATÉGIA	11
1.3. GESTÃO FINANCEIRA	14
1.4. RECURSOS HUMANOS	14
1.5. GESTÃO DE STOCKS	16
1.6. CONTROLO DE QUALIDADE	19
1.7. POLÍTICA DE PREÇOS E CAPTAÇÃO	21
1.8. ESTRATÉGIA DE MARKETING	24
2. GESTÃO NO RESTAURANTE	25
2.1. ESPAÇO DE SERVIÇO AO PÚBLICO	25
2.2. DECORAÇÃO	26
2.3. SERVIÇO DE MESA	30
2.4. ILUMINAÇÃO	34
2.5. SOM-AMBIENTE	35
2.6. GARRAFEIRA	35
2.7. CAVE DE DIA	37
2.8. GESTÃO DE ARMAZÉM/STOCKS	37
2.9. EMENTA	40
2.10. CARRO	42
2.11. ESTACIONAMENTO	43
2.12. ATENDIMENTO/VESTUÁRIO	44
2.13. DESPÉRDÍCIOS	44
3. EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	47
3.1. ESTUDO DE VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO	47
3.2. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO	49
3.3. ANÁLISE DA OFERTA E DA PROCURA	55
3.4. ANÁLISE DO LOCAL DO PROJECTO	57
3.5. DEFINIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO	63
4. INSTALAÇÕES TÉCNICAS	66
4.1. A ILUMINAÇÃO, A COR, O CALOR	66
4.2. ÁGUA QUENTE	68
4.3. CONDICIONAMENTO DE AR	70
4.4. ELEVADORES	70
4.5. INSTALAÇÕES FRIGORÍFICAS	73
4.5.1. ESTUDO DAS NECESSIDADES DO EQUIPAMENTO FRIGORÍFICO	74
4.6. DETECÇÃO E ALARME DE INCÊNDIOS	75
4.7. LUTA CONTRA INCÊNDIOS	75
4.8. MÁQUINAS DE FABRICO DE GELO	76
5. ESTRUTURA DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	77
5.1. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DA RECEPÇÃO	77
5.2. SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTÃO	78
5.3. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS DA PORTARIA E SALÕES	79
5.4. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DOS ANDARES	79
5.5. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DO RESTAURANTE	81

<b>5.6. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DO BAR</b>	<b>82</b>
<b>5.7. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DE COZINHA, CAFETERIA, "ROOM-SERVICE"</b>	<b>83</b>
<b>5.8. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DA LAVANDARIA E ROUPARIA</b>	<b>85</b>
<b>5.9. INSTALAÇÕES DO PESSOAL</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>

# 1. RESTAURANTE

## 1.1. ESTUDO DE MERCADO/POSICIONAMENTO

Um estudo de mercado destina-se a fornecer aos empreendedores elementos para a tomada de decisão, permitindo a elaboração de um projecto específico para a implantação de um restaurante. Tal deverá ser o posicionamento, capaz de permitir que o capital disponível ou a ser obtido permita o coroamento de um projecto bem sucedido.

Assim, o estudo deverá justificar a aplicação de reservas, fornecendo aos empresários o conjunto de elementos que permita avaliar, qualitativa e quantitativamente, as vantagens ou desvantagens da aplicação de recursos no empreendimento do restaurante idealizado.

Antes que se chegue à decisão sobre o tipo de restaurante, sua localização ideal, perfil de clientes a atingir, por exemplo, há algumas etapas a vencer, incluindo a elaboração de uma minuciosa pesquisa. Em termos práticos, o estudo de mercado que sintetize o projeto poderá abranger as seguintes etapas:

- concepção da ideia visando uma ementa já definida.
- escolha do modelo de restaurante.
- elaboração do pré-estudo.
- projecto de viabilidade.
- análise pelo agente financiador, quando for o caso.
- aprovação, concessão e liberação dos recursos financeiros.
- projeto de engenharia.
- execução e controlo.
- pré-operação.
- operação com abertura ao público (soft opening).
- avaliação de resultados.

A pesquisa do local onde se pretenda erguer o restaurante deve abranger aspectos macro e micro para afastar eventuais margens de erro no pro-

cesso decisório, sabendo-se que estes elementos a serem colectados irão permitir a definição da ementa que vai servir de produto para o empreendimento, sendo a referência depois para toda a engenharia a ser projetada. Quer dizer, salão, equipamentos de cozinha, decoração e iluminação irão estar relacionados entre si com esta ementa. Nada se fará sem ela, sob pena dos recursos serem mal aplicados. O restaurante deve começar por aqui.

### PESQUISA DE LOCAL FÍSICO

Área: macro

#### I - População

A. Quantidade

B. Características

1. Idade

2. Nível económico

3. Hábitos

#### II - Economia da Região

A. Crescente – decrescente

B. Aspectos a considerar

#### III. - Mercado de mão-de-obra

A. 1. Qualificado; 2. Semi-qualificado; 3. Não qualificado

B. Nível escolar: compatível ou não

Área: micro - Arredores

#### I. Tipo de área

A. Residencial

B. Comercial

C. Industrial

D. Executivo

E. Mista

II. Idade da área a estudar

- A. Novo - Velho
- B. Crescendo - decrescendo
- C. Reputação

III. População

- A. Hábitos: diurnos - nocturnos
- B. Características

IV. Dados do terreno

- A. Loteamento
- B. Códigos de edificações
- C. Características físicas
  - 1. Dimensões
  - 2. Energia eléctrica
  - 3. Gás
  - 4. Saneamento básico
  - 5. Recolha de lixo
  - 6. Áreas para estacionamento
- D. Custo do terreno ou aluguer
- E. Urbanização (como é, num raio de dois quilómetros)
- F. Trânsito em frente ao terreno

PESQUISA DE MERCADO

A ser desenvolvida com os restaurantes da região, por amostragem.

I. OFERTA

- A. Nome do restaurante;
- B. Distância em relação à implantação atual;
- C. Tipo de restaurante;
- D. Ementa utilizada;
- E. Número de lugares;

E Rotatividade:

1. Almoço;
2. Jantar;
3. Chá;
4. Eventos especiais;
5. Fim de Semana;
6. Totais.

2. DEMANDA

A. Número de refeições servidas:

1. Almoço;
2. Jantar;
3. Chá;
4. Eventos especiais;
5. Final de Semana;
6. Totais.

B. Receita estimada

1. Almoço;
2. Jantar;
3. Chá;
4. Eventos especiais;
5. Totais.

C. Fração ideal

N.º de lugares

QUADRO DE ANÁLISE DE OFERTA E DEMANDA

ANÁLISE DE OFERTA

NOME	DIST. TIPO	LUGARES	ROTATIVIDADE		COUVERT MEDIA	
			ALMOÇO / JANTAR		ALMOÇO / JANTAR	
1.						
2.						
3.						

ANÁLISE DE DEMANDA

	COUVERTS			RECEITA		
	ALMOÇO	JANTAR	TOTAL	ALMOÇO	JANTAR	TOTAL
1.						
2.						
3.						
Total..	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ESTATÍSTICAS

RESTAURANTES TÍPICOS.....						
RESTAURANTES INTERNACIONAIS .....						
RESTAURANTES FRANCESES .....						
SNACK BARES.....						
Total.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

POR LUGAR

RESTAURANTES TÍPICOS						
RESTAURANTES INTERNACIONAIS						
RESTAURANTES FRANCESES						
SNACK BARES						
Total.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

PACOTE MERCADOLÓGICO

Os critérios que determinarão o planeamento do restaurante a ser montado deverão basear-se nos seguintes dados:

1. Quem são os clientes?
2. Qual o tipo de comida e bebida que procuram?
3. Quanto estão dispostos a pagar?
4. Que decoração e ambiente os atraem?

As respostas vão determinar:

1. A ementa;
2. Os preços;
3. A decoração;
4. O número de lugares.

ANÁLISE DE MERCADO

Quem são os meus concorrentes ?

Directo?

---

Indirecto

---

Os concorrentes estão a aumentar?

---

Estão a penetrar mais no mercado ?

---

Quais são as tendências de vendas no mercado da restauração?

---

No meu mercado ?

---

População \_\_\_\_\_

Economia \_\_\_\_\_

Indústria \_\_\_\_\_

Comércio \_\_\_\_\_

Novas construções \_\_\_\_\_

Demografia \_\_\_\_\_

Estilo de vida ou hábitos de comer \_\_\_\_\_

---

Quem são meus clientes?

\_\_\_\_\_ Masculino/Feminino

\_\_\_\_\_ Idade

\_\_\_\_\_ Faixa Salarial

\_\_\_\_\_ Profissão

\_\_\_\_\_ Residência (proprietário/aluguer)

\_\_\_\_\_ Centro/Bairro

\_\_\_\_\_ Estilo de vida

Porque vêm ao meu restaurante ?

Refeição

\_\_\_\_\_ Café da Manhã

\_\_\_\_\_ Almoço

\_\_\_\_\_ Jantar

\_\_\_\_\_ Lanche

\_\_\_\_\_ Velocidade de Atendimento (rápido/demorado)

\_\_\_\_\_ Frequência de visitas

\_\_\_\_\_ Família/só/com amigos

\_\_\_\_\_ Visitas (planeadas/espontâneas)

De onde eles vêm?

Bairro, Distância , Lugar

(trabalho, casa, compras, outros)

\_\_\_\_\_

Número de visitas?

(a crescer/a diminuir) Porquê? \_\_\_\_\_

## 1.2. ORÇAMENTO/ESTRATÉGIA

O orçamento é uma previsão de despesas e receitas que a administração do restaurante poderá fazer para um exercício financeiro normalmente de um ano. É um instrumento indispensável para que a empresa seja gerida com segurança e métodos organizados, e possa atingir seus objectivos a curto e a longo prazos. O orçamento é também um instrumento de controlo, já que é através dele que se podem notar anomalias em qualquer sector do restaurante. É, em suma, não só uma previsão do futuro económico-financeiro da empresa, mas também um instrumento para que se atinjam os

fins. Pode ser estabelecido para um intervalo trimestral, semestral ou anual, de acordo com as conveniências da administração e o orçamento de caixa.

Trata-se aqui, em síntese, de dois tipos de orçamento, o orçamento operacional e o orçamento de caixa.

### I. CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO OPERACIONAL

1. Diz respeito apenas às despesas e receitas previstas.
2. Define objectivos de rentabilidade para o exercício.
3. Tem a extensão de um plano operacional.
4. É normalmente preparado para todo o exercício, sendo subdividido em períodos, ao final dos quais serão efectuados os procedimentos de controlo. Estes períodos podem ser de um mês, três meses, e os controlos verificam essencialmente a receita, os custos de comidas e bebidas, os custos de pessoal.
5. Pode ser preparado de duas maneiras: por natureza, segundo as contas do plano de contas, e, preferencialmente, por departamento ou actividade.
6. Deve ser preparado sempre a partir de dados realistas.
7. Sua preparação depende de: a) resultados obtidos no exercício anterior; b) objectivos comerciais expressos pela directoria; c) eventuais modificações nas condições existentes de operação ou financiamento; d) previsão da situação económica geral (taxas de inflação, preços, legislação e outros).
8. Começa a ser preparado a partir do terceiro trimestre do exercício anterior.

### II. CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Traduz em termos de datas prováveis de pagamentos e recebimentos os elementos que constituem o orçamento operacional e as previsões de movimentos puramente financeiros.

A partir do saldo de caixa no início do exercício, o orçamento de caixa

acumula os elementos de entrada e de saída que provêm das receitas e despesas e das flutuações negativas e positivas do capital.

Os elementos de entrada do fluxo de caixa são, principalmente:

1. O saldo efectivo de Caixa no início do exercício orçamentário.
  2. Previsão de receitas das vendas à vista.
  3. Previsão de cobrança das vendas a crédito.
  4. Previsão de aumentos de capital (aumento de capital social, empréstimos, hipotecas, crédito bancário, crédito de construções).
- previsão de receitas de revenda de equipamentos e materiais disponíveis ou substituídos.

Os elementos de saída do fluxo de caixa são, principalmente:

1. Previsão de despesas de produção e de serviço, ou seja, vencimento de facturas, de alugueres ou rendas, de encargos trabalhistas, impostos e outros.
2. Previsão de diminuições do capital em função do pagamento de empréstimos.
3. Previsão de investimentos e de aquisição de novos equipamentos e materiais.

O orçamento de caixa é preparado para períodos mais curtos do que os de orçamento operacional, geralmente um mês ou um trimestre. Com o orçamento de caixa, o administrador tem condições de estimar o excedente ou as necessidades de caixa em determinado momento futuro, o que facilita as decisões quanto a recorrer a créditos externos. Um restaurante, da mesma forma que qualquer outra empresa, tem despesas que são variáveis, que crescem proporcionalmente ao crescimento do grau de atividades. Há ainda as despesas fixas, indispensáveis, que existem independentemente do número

ro de clientes e das suas contas, e até mesmo quando o restaurante está vazio.

Devido a essas despesas fixas, o restaurante precisa ter um volume mínimo de vendas antes que os lucros comecem a aparecer. Por esta razão, é fundamental saber:

QUAL É O VALOR MÍNIMO DE VENDAS QUE O RESTAURANTE DEVE REALIZAR PARA CHEGAR AO PONTO DE COBRIR SEUS CUSTOS E COMEÇAR A OBTER LUCRO?

### **1.3. GESTÃO FINANCEIRA**

É necessário utilizar controlos de gestão financeira bem estruturados, e sempre actualizados, para que a Contabilidade tenha condições de dar informações, como as que se seguem:

1. Posição de reservas do restaurante (banquetes, eventos diversos).
2. Posição de clientes (empresas), no que se refere a prazos de pagamento.
3. Situação da disponibilidade financeira, indispensável para a programação dos pagamentos a terceiros, funcionários e impostos.
4. Situação do stock, no que concerne às mercadorias e à sua rotação, assim como às necessidades de compras.
5. Rentabilidade do restaurante por turno, por dia da semana, por eventos específicos e outros.

### **1.4. RECURSOS HUMANOS**

Resultados conseguem-se com pessoas que ocupam os cargos no restaurante, que interferem directamente nos custos, para cima e para baixo. Uma sadia política de pessoal definirá com clareza o conjunto de normas que regem a relação da empresa com os seus funcionários, de maior interesse para ambas as partes, começando com um bom recrutamento, uma selecção bem feita, passando pela formação mais adequada, e completando-se com a participação decisiva no processo de garantia de qualidade, que será a expressão da eficácia e da competência do restaurante.

### Factores de avaliação do quadro funcional

- Motivação para o trabalho;
- Conhecimento e execução das tarefas;
- Excelência no desempenho;
- Espírito de equipa e participação;
- Pontualidade e assiduidade;
- Disciplina no trabalho;
- Asseio e higiene pessoal;
- Respeito às normas da empresa;
- Desejo de aprender outras tarefas;
- Comunicação;
- Prática de relações humanas com qualidade.

### Quadro de lotação

O quadro de lotação é o instrumento utilizado na função de controlo de pessoal, que prevê a distribuição de mão-de-obra pelas diversas unidades da estrutura organizacional, permitindo atribuir-lhe cargos e tarefas na divisão do trabalho. Vários factores interferem na sua composição, determinando avaliações periódicas sobre os ítems considerados fundamentais.

Os pontos a serem levados em conta para esta definição são as seguintes: natureza e tipo dos serviços oferecidos, número de pessoas a atender no restaurante, períodos de sazonalidade, recursos financeiros disponíveis, di-

mensão física do restaurante, horários de funcionamento, qualidade de mão-de-obra, lay-out e equipamentos disponíveis, escalas de folga e de férias.

### Definição do funcionário escolhido

Quando se tiver concluído o processo de recrutamento e seleção é importante integrar o funcionário na empresa, fornecendo-lhe todas as informações e esclarecimentos para uma integração rápida, como histórico do cargo e da empresa, filosofia e políticas praticadas, estrutura e organização do restaurante, descrição dos objectivos e metas, normas e regulamentos, salário e benefícios, formação e desempenho esperado.

### O que se espera do novo funcionário?

1. Educação e gentileza;
2. Espírito de equipa e cooperação;
3. Iniciativa com responsabilidade;
4. Disciplina;
5. Assiduidade e responsabilidade;
6. Boa higiene e apresentação pessoal;
7. Sigilo sobre os assuntos da empresa;
8. Zelo na manipulação dos materiais e equipamentos;
9. Interesse em progredir.

A gestão da área de recursos humanos poderá ser mais eficiente pelo uso do Regulamento Interno de Pessoal, em que serão especificados os direitos e deveres, a aplicação de medidas disciplinares e a forma de integrar rapidamente os novos funcionários na empresa. Além disso, a empresa poderá criar um sistema de cargos e salários relacionado com outro de avaliação e promoções para estabelecer um nível motivacional intenso e de resultados desafiantes.

## 1.5. GESTÃO DE STOCKS

Comprar matérias-primas para o restaurante não deve significar obrigatoriamente imobilizar capital de Caixa, mas estabelecer uma rotina de administração de stocks rotativos por ítems diretamente ligados à demanda, sem que haja necessidade de ocupar grandes espaços físicos para armazenamento, onerando ainda mais o processo. É importante compreender que um stock deve atender a uma necessidade de suprimento para certo período, e que as faltas prejudicarão o serviço e criarão emergências que não se desejam, mas não há necessidade de excessos.

Evitar os prejuízos com matérias-primas, principalmente daquelas que possuem degradação rápida. Estragos, faltas, encalhes, e questões ligadas a sistemas de transporte inadequados geram sempre situações relacionadas com tomadas de decisões incorrectas, desperdícios e rotinas mal estabelecidas.

#### Método ABC

O método ABC é um bom instrumento para a gestão de stocks. Eis um ensaio para o passo-a-passo da gestão:

1. Relacionar todos os itens comprados pelo restaurante, independentemente da frequência com que isso seja feito.
2. Separar e classificar todos os itens do stock, presentes ou não no momento do levantamento nos depósitos de material e objectos, câmaras frias, balcões, frigoríficos, adegas e em outros locais de armazenamento, nas categorias A, B ou C. Ao mesmo tempo, definir a classificação dos mesmos por volume, valor de compra, peso, ou outro padrão que seja interessante adoptar, e que deverá ser escolhido antes do procedimento.
3. Identificar as percentagens de cada item e incluir o custo financeiro em cada uma das categorias definidas.
4. Montar um quadro demonstrativo de acordo com a teoria formulada:

Fonte: LÔBO, Alexandre. Manual de Estrutura e Organização do

Restaurante Comercial. Rio de Janeiro: Atheneu, 1999.

Tabela ABC		
<i>Categoria</i>	<i>% Itens</i>	<i>% do Valor dos Stocks</i>
A	10	70
B	10	25
C	80	5
Total	100	100

5. Efectuar a leitura do resultado.

*Categoria A*

*Os itens somam apenas 10% do stock de matérias-primas, mas representam 70% do valor financeiro total aplicado.*

*Categoria B*

*10% dos itens de produtos e do valor financeiro é de 25% do total.*

*Categoria C*

*80% dos itens com 5% de custo financeiro do valor total.*

Higiene das despensas e dos armazéns (para se evitar a presença de insectos)

1. Pisos, paredes e tectos - superfícies lisas, monolíticas e laváveis.
2. Janelas - fechaduras bem ajustadas protegidas por telas metálicas, com malha de 0,35 mm de calibre ou espessura e 1 mm entre centros.
3. Portas - fechaduras bem ajustadas com protecção de borracha na parte inferior.
4. Abertura para ventilação: similar à da janela.
5. Ralos de piso - de fácil limpeza, com boca de saída, com vedação através de sifão.
6. Estantes, estrados e móveis - de fácil acesso e manuseamento para facilitar a limpeza. Montada a 15 cm das paredes e 40 cm do piso.
7. Caixas - caixas metálicas ou de plástico para produtos a granel montadas sobre rodas e com tampas bem vedadas.
8. Estrados - com 20 cm de altura e protecção nos pés contra o acesso de insectos e instalação distantes das paredes, no mínimo de 15 cm.

9. Circulação - o suficiente para não criar congestionamento nem dificuldade para passagem de carro e uso de utensílios de limpeza, como vassoura, etc..

## 1.6. CONTROLO DE QUALIDADE

Mandamentos da qualidade para o restaurante

### 1. SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES

A busca da satisfação total dos clientes deverá ser a mola mestra do programa de qualidade. Daí a importância de programas de formação específicos, que pressupõem a utilização de informações e opiniões captadas dos mesmos em carácter formal ou informal.

### 2. CHEFIA PARTICIPATIVA

A participação da equipa pressupõe um Chefe facilitador, e não o exercício da simples autoridade. É preciso não dificultar o compromisso de trabalho das pessoas com os objectivos. Num processo de qualidade, a Chefia Participativa mobiliza esforços, atribui responsabilidades, delega competências, motiva, debate, ouve sugestões e compartilha a busca de soluções. Em síntese: é conseguir que um grupo se transforme numa equipa.

### 3. DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Os funcionários do restaurante são a “matéria-prima” para que as rotinas e operações programadas aconteçam com qualidade. É preciso que cada um na sua função imprima rapidez e correcção ao atendimento - o cliente perceberá isso. A importância dos recursos humanos coloca o restaurante diante da sua capacidade de competir ou não com os seus concorrentes, pois neste momento, nem sempre os preços mais baixos da ementa são a mola principal que activa a decisão e a simpatia do “candidato a cliente”.

#### 4. APERFEIÇOAMENTO CONTINUADO

As mudanças de trabalho são muito rápidas. O cliente que vem ao restaurante vai também a outros lugares comparando os procedimentos, fazendo a sua avaliação pessoal. É preciso mostrar-lhe que não há distância entre a propaganda do restaurante e os serviços apresentados. Para isso, é preciso actualizar constantemente as equipas, de acordo com as mudanças, com os olhos voltados para o mercado, para os concorrentes, indicando à Gerência as observações realizadas.

#### 5. DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

A rapidez do atendimento ao cliente, a qualidade deste atendimento, resulta da responsabilidade atribuída a cada um. O Gerente e a sua equipa podem conseguir este meio para obter resultados. O cliente não deve esperar - o atendimento telefónico, os pedidos de informações, as perguntas sobre horários de serviços e outras tantas coisas devem ter respostas rápidas.

Os funcionários, certamente, terão de vencer barreiras e preconceitos para comunicarem entre si com eficácia, ouvir as narrativas de colegas e respeitar - até na maneira de falar - todos os tipos de clientes, com quem as relações se entrelaçam e se desenvolvem de maneira contínua. A melhor forma para isso é procurar atingir a qualidade a partir dos fluxos estabelecidos, que devem reflectir normas, regulamentos e procedimentos de qualidade.

#### 6. DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Uma das razões que mais auxiliam a melhoria da qualidade dos serviços, em qualquer sector de trabalho, é que haja um fluxo de informações e comunicações capaz de agilizar os atendimentos, em tempos e condições aceitáveis. É importante lembrar que os outros sectores do restaurante também enfrentam esta realidade, e para tanto há necessidade de uma colaboração contínua. A boa comunicação é muito importante para a qualidade - fundamental para que todos conheçam a missão atribuída a cada sector que lida com o público.

## 7. CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

É preciso que fique claro que qualquer mudança, para ser eficaz, exige muito das pessoas. A observação gerada por um trabalho voltado para a qualidade traz medo e retracção, por isso o clima de trabalho deve ser cooperativo, de auxílio mútuo, e deve ter pessoas preparadas para isso, voltadas para a mesma direcção.

## 8. NÃO-ACEITAÇÃO DE ERROS

Um dos segredos maiores que define a precaução para a qualidade é a não aceitação de erros. Por isso deve haver formação, informação perfeita das rotinas, e de como os serviços devem ser prestados aos clientes. Eventuais informações e acções erradas serão medidas pela Chefia, para que se proceda a correcção no devido tempo.

O erro não deve ser alimentado e muito menos tolerado. Precisa ser admitido como uma acção a ser substituída com o maior rigor e a maior brevidade possível, a fim de que prevaleça o conceito de qualidade. A não aceitação de erros no Restaurante criará a vigilância necessária para a qualidade, evitando-se os desperdícios.

## 1.7. POLÍTICA DE PREÇOS E CAPTAÇÃO

Que preços estabelecer?

A definição e manutenção de uma política de preços saudável e competitiva exige um administrador atento ao mercado, e até prestígio e tráfego de pessoas nas proximidades do seu restaurante, em comparação com os concorrentes mais directos. O conceito de prestígio no mercado equivale à preferência consciente do consumidor, que por essa razão deve ser estimulada, embora não seja apenas o preço oferecido o principal elemento da presença comercial, pois a isto somam-se a qualidade do serviço, o nível de atendimento e outros detalhes passíveis de criação.

De entre outros, praticam-se preços de equilíbrio e preços promocionais,

de acordo com as contingências de mercado. Os preços de equilíbrio visam atender a estratégia de funcionamento do restaurante em períodos de mercado desfasado ou de economia recessiva. Os preços promocionais, por outro lado, são derivados dos preços de equilíbrio ou adotados por tempo determinado, em comemoração de alguma data ou período de importância comercial, como aniversário do restaurante, comemorações cívicas ou festivas, ocasiões programadas pelo sector de marketing da empresa.

### Fundamentos da política de preços do restaurante

A administração do restaurante deve analisar as informações que circulam pelo mercado antes de fixar os preços. Não apenas em respeito aos preços, mas à aquisição de matérias primas, custos de mão-de-obra e à própria infra-estrutura adotada, resguardando-se com informações atualizadas e confiáveis para decidir certo.

O administrador necessita entender que são maiores os riscos para fixar preços num novo restaurante, ou sobre uma nova ementa, do que para modificar preços já estabelecidos, aos quais os clientes já se habituaram, porque estas razões serão melhor identificadas pelos usuários. De qualquer forma é preciso ter cuidado, pois fixar preços na base da esperança de boas vendas em dias próximos, sem apoio em pesquisas, poderá fazer oscilar de forma ameaçadora o ponto de equilíbrio do estabelecimento.

### Preço justo

O preço justo é aquele que o mercado pode pagar, convém não esquecer. Por essa razão imagina-se que o restaurante elabore a sua ementa voltada para o perfil do cliente que pretende manter ou conquistar. O que não se deve fazer é simplesmente copiar o preço do restaurante concorrente sem qualquer outra avaliação, método anacrônico que pode conduzir ao desastre administrativo e financeiro. Esta prática, porém, é bastante mais frequente do que seria de se desejar.

Cada restaurante possui uma realidade toda sua; e isto deve ser consi-

derado. Daí a importância das receitas e serviços padronizados, qualquer que seja o tipo do estabelecimento ou o nível do público que recebe. A padronização influi directamente no binómio custos/preços, e deve destacar-se em alguns aspectos, que se deve considerar como de importância imediata.

### FIXAÇÃO DE PREÇOS

A fixação de preços poderá apoiar-se em critérios como:

#### 1. FIXAÇÃO DE PREÇOS A PARTIR DA PRÁTICA DOS CONCORRENTES.

É muito usual copiar os preços dos concorrentes ou tê-los como referência. Isto poderá ser perigoso em função dos custos ou de outras despesas específicas da empresa que adopta tal atitude, pois cada um terá a sua própria realidade, embora possam ser semelhantes.

#### 2. FIXAÇÃO DE PREÇOS A PARTIR DA DEMANDA

Por este processo determinam-se os preços a partir do que a demanda estaria disposta a pagar. Em princípio, o mercado procura o menor preço dentro do que prefere, e se houver um local que venda mais barato, certamente a opção será por ele. Na verdade, ao cliente não interessam os custos de cada um, pois ele só consegue ver o seu interesse.

#### 3. FIXAÇÃO DE PREÇOS A PARTIR DOS CUSTOS

Este critério leva em consideração os custos e a rentabilidade esperada, ou seja:

onde,  $\text{Preço de venda} = \text{custos} + \text{benefícios}$ ,

custos = ao somatório de todos os custos fixos e variáveis,

benefícios = margem de lucro desejada.

Em resumo: pela complexidade da fixação de custos deve-se levar em consideração os três critérios simultaneamente, pois nunca se deverá actuar

num segmento de mercado deste tipo sem se conhecer os preços praticados. O factor custo nunca deverá ser ignorado, pois ele é o fiel da balança e o ponto de referência para o estabelecimento da margem de lucro que se pretende atingir.

## 1.8. ESTRATÉGIA DE MARKETING

O marketing do restaurante deverá expressar um esforço de propaganda, promoção e vendas na direcção do mercado. Esta acção depende de todos os funcionários, caracterizando o esforço conjunto do trabalho e da qualidade. O marketing deve mostrar ao mercado que o restaurante tem bom serviço e “respira bem” nos cuidados com o atendimento. “Respirar bem” aqui, é produzir um oxigénio saudável no mercado, fazer com que o cliente volte e diga a muitos o prazer de que usufruiu.

O marketing do restaurante substitui a abordagem automatizada do mercado que visava a conquista de CLIENTES SEM ROSTO, ou seja, todos os clientes eram iguais. Com a profissionalização, com a nova postura imposta pela concorrência e pelos novos conceitos de qualidade, o restaurante deve procurar a FIDELIDADE DO CLIENTE e o RETORNO com outros clientes, o mais breve possível.

## 2. GESTÃO NO RESTAURANTE

### 2.1. ESPAÇO DE SERVIÇO AO PÚBLICO

#### Planeamento do restaurante

É o espaço disponível que determina o tamanho e a capacidade do restaurante. No entanto, a área do salão deve ser compatível com a área da cozinha, recomendando-se que o restaurante seja de duas a três vezes maior do que a cozinha. Quanto à capacidade, normalmente calcula-se um m<sup>2</sup> por cliente.

É importante que o restaurante esteja sempre próximo e no mesmo nível da cozinha, e que os fluxos das pessoas (brigada de serviço e clientes) sejam estudados de modo a evitar colisões e engarrafamentos. As instalações devem ser feitas de maneira a evitar ruídos e principalmente odores, devendo proporcionar temperatura, iluminação e ventilação agradáveis.

As mesas deverão ser organizadas por praças, tomando-se o cuidado de que entre as mesmas haja uma distância de 1,00m a 1,20m. Poderão ser quadradas, redondas, rectangulares e ovais e, com isso, haverá maior ou menor grau de dificuldade no atendimento. Poder-se-á aceitar também como norma que a distância entre as mesas permita que as pessoas se sentem sem tocar nos clientes já acomodados nas mesas mais próximas.

#### Planeamento do bar

Para o bar deve-se prever:

- 1,5m<sup>2</sup> por pessoa, no balcão, e
- 0,8m<sup>2</sup> por pessoa sentada, no caso de haver mesas.

O tamanho do balcão dependerá da área disponível do equipamento a ser utilizado e do movimento previsto. No entanto, não é conveniente exceder o comprimento de 3 metros e a altura de 1,40m a 1,60m. Os balcões podem ser compactos ou em blocos, prevendo-se neles local para a instala-

ção de lavatórios, tomadas, placa de aço inoxidável e portas para frigoríficos embutidos.

No chão, um estrado de 6 cm permitirá que sejam feitas as instalações eléctricas e sanitárias, além de facilitar o serviço do barman.

Uma sala de estar, ou de espera, poderá anteceder o restaurante e o bar com alguns sofás e revistas ou jornais.

## 2.2. DECORAÇÃO

A cor deverá ser delicadamente tratada no restaurante, devendo ser suave e quente. Pode ser contrastada por cores características frias, como azuis ou verdes. Por outro lado, se a refeição é antes “comida” pelos olhos, torna-se obrigatório o uso de pratos em cores, de tonalidades leves e acinzentadas, que salientam os diferentes tipos de alimentos. Especial cuidado também deverão merecer os tecidos, constituídos por toalhas, guardanapos, cortinas e forros de cadeiras estofadas.

### APARADOR

Móveis distribuídos pelo restaurante, cujo número deverá estar relacionado ao total de praças e mesas, variando o tamanho e a localização de acordo com factores como decoração, capacidade do salão para acomodar os clientes, número de turnos de atendimento, disponibilidade de materiais de trabalho e outros detalhes.

O aparador facilitará o serviço dentro do Salão, devendo apresentar sempre uma quantidade de material organizada para uso. Pode ser de diferentes formas e acabamentos, mas em todos os casos deve ter pelo menos sete ou oito gavetas, várias prateleiras para colocar pratos, bandejas, travessas, saleiros, paliteiros e outros, e uma caixa basculante para colocar as toalhas e os guardanapos usados. Os aparadores terão uma bancada de mármore, fórmica ou cobertura que permita mantê-los limpos com fácil manutenção durante o serviço. A colocação do número correcto de aparadores faci-

litará o bom andamento do trabalho, de maneira que o empregados de mesa permaneça no salão o maior tempo possível, à disposição dos seus clientes.

### GUÉRIDON

Mesa que se apresenta também em forma de carrinho com rodas, que serve como auxiliar de serviço, onde se colocam as bandejas, travessas com comida e os materiais. É habitualmente colocada junto à mesa que se está a servir. Alguns restaurantes permitem usar-se o próprio aparador, e nesse caso o guéridon fica eliminado.

### CADEIRA DE CRIANÇA

Utilizada para acomodar crianças à mesa, possibilitando maior conforto aos pais. Alguns restaurantes dispõem, inclusivamente, de carrinhos de bebé ou ambientes, anexos ao salão, para que as crianças fiquem acomodadas, sob a supervisão de funcionária especializada, enquanto os pais usufruem do restaurante.

### FOGAREIRO

O termo francês original é réchaud. Trata-se de cubas dispostas sobre uma mesa de serviço, ou em tamanhos pequenos, sobre a mesa do cliente, e destina-se a manter quentes as preparações colocadas sobre a mesa. As cubas são previamente aquecidas com água bem quente, e por chama de álcool, electricidade ou gás. Costuma-se usar este equipamento para as preparações especiais, na presença do cliente.

### ROUPAS DO RESTAURANTE

#### 1. TOALHAS E GUARDANAPOS

Toalhas limpas são sinónimo de higiene. Entre um serviço e outro, ou seja, quando um cliente terminou de fazer a sua refeição é sempre importante verificar se a toalha ficou limpa. Em caso contrário, há que trocá-la e

colocá-la no cesto da roupa suja.

## 2. COBRE-MANCHAS

É uma sobre-toalha, menor do que a toalha principal, colocada sobre esta, que é normalmente utilizada para receber o maior impacto de sujidade durante a refeição.

## 3. FORRO DE MESA, ou MOLETON

Forro de flanela, ou material similar, é colocado directamente sobre o tampo da mesa antes da colocação da toalha, normalmente com um elástico, para que possa ficar preso. Sua finalidade é preservar a madeira ou o material similar de eventuais danos provocados pelo calor ou humidade.

## 4. PANOS DE LIMPEZA

Utilizados pelo empregado de mesa para limpezas rápidas e emergenciais. São também conhecidos como panos de serviço.

## OUTROS MATERIAIS DE SERVIÇO

### ESCOVA

Escova pequena com mecanismo interno rolante, que poderá ser passada sobre a toalha na troca de pratos, ou na mudança de serviço para recolher migalhas, grãos e similares, que tenham ficado sobre a mesa.

### SALEIRO, PIMENTEIRO, MOSTARDEIRA, AZEITEIRA, VINAGREIRA

Pequenos equipamentos colocados sobre a mesa do cliente, em função de seu pedido, ou dos pratos solicitados, que contêm temperos.

### TALHERES

Os talheres básicos de um restaurante estão descritos abaixo, mas rece-

bem diferenciações bem características, de acordo com o tipo de alimentos servidos.

**Talheres Básicos**

Garfo e faca pequena	Melão com presunto e entradas frias
Colher de sobremesa	Consommé quente, frio ou geléia
Colher grande	Sopas
Talher próprio para peixe	Peixe, lagosta, camarões frios
Garfo e colher grandes	Massa e farináceos em geral
Garfo e faca grandes	Aves e carne
Garfo pequeno	Saladas e tortas
Garfo e faca pequenos	Queijos

A relação mais completa é colher de sopa, garfo de carne, faca de carne, garfo de peixe, faca de peixe, colher de sobremesa e consomé, garfo de sobremesa, faca de lanche, colher de sorvete, colherinha de café e chá, colherinha de moka, pá para ovos, trinchador, faca de trincar carne, colher de pasteleria, pinça de gelo, concha de sopa, concha de molho.

**PRATOS**

Os tipos de pratos são os seguintes: prato de sopa; prato para carne ou peixe; prato para doce ou pudim; prato para sobremesa ou frutas; pratos floreados para chá ou café da tarde: para pão com manteiga e bolos; prato para queijo, pão e rolo de pão; prato para salada, meia-lua.

**CHÁVENAS**

Os tipos de chávenas são os seguintes: consomé, duas asas, café da manhã e coffee-break, chá e café.

**OUTROS MATERIAIS**

Cinzeiros, pinças para aspargos, colher para queijo ralado, taças para ovos, taça comum e cafeteira.

## 2.3. SERVIÇO DE MESA

### COMANDA

Comanda é o registo do pedido de alimentos e bebidas feito pelo cliente. É normalmente emitida pelo maitre, mas o empregado de mesa também é o responsável pela sua emissão em alguns tipos de bares e restaurantes.

Os principais tipos de comanda utilizados são:

#### 1. COMANDA SIMPLES

Pequeno bloco onde se registam a data, o código de trabalho ou nome do empregado de mesa, número da mesa, número de pessoas, quantidades e especificação dos produtos.

#### 2. COMANDA NARRATIVA

Também em bloco, regista a data, o código de trabalho ou nome do empregado de mesa, número da mesa, relação completa dos pratos ou bebidas oferecidos, com a respectiva anotação das quantidades numa lista colocada à margem.

#### 3. COMANDA INTERACTIVA

Em folha individual, apresenta-se ao cliente uma comanda impressa em que ele poderá marcar as preparações e as combinações que deseja para os mesmos. Bastante utilizada em churrascarias, casas de massas e fast-food. A tendência para este tipo de comanda está em que a inovação, a satisfação e a criatividade são pontos altos para o cliente e possibilitam uma interacção bastante intensa com o restaurante.

#### 4. COMANDA ELECTRÓNICA

Pequena caixa de plástico rígido com um visor de cristal líquido e teclado, tendo as teclas com função dupla de números e letras. Para entender o que é este equipamento basta imaginar o controlo remoto de uma televi-

são com o visor de uma pequena máquina de calcular. Digita-se a solicitação do cliente no salão, junto a ele, e a comanda será emitida numa impressora que estará dentro da cozinha, no bar ou na copa. Até o pedido de encerramento da conta poderá ser feito por este equipamento. A sua finalidade básica é que o empregado de mesa fique no salão o maior tempo possível.

### Serviços ao cliente

#### O QUE SERVIR PELA DIREITA DO CLIENTE?

- Bebidas;
- Pratos prontos;
- Retirada dos pratos, com exceção do pratinho de pão;
- Retirada de copos e talheres;
- Colocação de sal, pimenta e azeite;
- Apresentação da nota de despesas;
- Limpeza da mesa, estando o cliente sentado.

#### O QUE SERVIR PELA ESQUERDA DO CLIENTE?

- Apresentação dos pratos;
- Serviço à inglesa directo e à francesa;
- Retirada dos pratos de pão;
- Limpeza da mesa, estando o cliente sentado.

Quais os tipos de serviços mais utilizados em restaurante?

O próprio cliente serve-se da comida trazida pelo empregado de mesa, que coloca a bandeja à sua frente, o mais próximo possível do prato, e com os talheres de serviço em posição.

- À inglesa directo

Depois do empregado de mesa colocar os pratos vazios pelo lado direito do cliente, apresenta-se pelo lado esquerdo, servindo a comida com o uso de garfo e colher em forma de alicate.

- À inglesa indirecto ou ao guéridon

O empregado de mesa traz as travessas e apresenta-as ao cliente pelo lado esquerdo, colocando-as depois sobre o guéridon. Logo após, coloca a comida num prato vazio, utilizando uma colher na mão direita e um prato na esquerda. Em seguida, retira pelo lado direito o prato vazio que está diante do cliente e, pela direita, serve o prato com a comida.

- À americana, ou de buffet

Este tipo de serviço consiste em montar no restaurante, ou em área especialmente reservada, uma mesa-buffet com a ementa proposta. Os clientes levantam-se, vão ao buffet, servem-se e sentam-se em seguida. Neste tipo de serviço, o trabalho do empregado de mesa limita-se ao serviço de bebidas e de solicitações especiais, sendo também o mesmo sistema adoptado, em geral, pelos hotéis, no salão de café da manhã.

- De pratos feitos

O serviço de pratos feitos é uma forma rápida de servir refeições, muito utilizada em snack-bares e em restaurantes pequenos de grandes cadeias. O serviço do empregado de mesa fica bastante reduzido.

- Self-service

É um serviço muito utilizado, hoje em dia, no sistema de comida-a- peso, em que o empregado de mesa apenas faz o atendimento ao serviço de bebidas e à complementação, com repetição de pratos e sobremesas, em alguns casos.

Cuidados a tomar no projecto do restaurante e na sua decoração

- Entrada adequada ao fluxo de clientes A entrada do restaurante não deve ser um obstáculo físico e psicológico ao desejo de entrar. Quando a área do restaurante for diminuta, recursos como revestimento de paredes com espelhos e uso de linhas horizontais imprimem sensação de alargamento.

- Evitar cores iguais em paredes e tetos

Uma das leis fundamentais da estética é o contraste, e só ele pode evitar a monotonia. O tecto, por uma questão de aproveitamento máximo da iluminação, deve ser branco. As paredes, que têm outro significado no ambiente, devem ser de cor diferente ou, se possível, de textura diferente.

- Abolir o uso excessivo de revestimentos brilhantes

O abuso da fórmica brilhante tira a dignidade do ambiente. O brilho, no ambiente, ofusca e é antipromocional, tumultuando a visão. Contudo, pode-se admitir o uso da fórmica fosca.

- Pisos ásperos e porosos

O emprego de revestimentos porosos em pisos é inadequado ao restaurante, tratando-se de um local de grande fluxo de pessoas. Além de imprimir um aspecto rústico ao ambiente, cria sérios problemas de limpeza.

- Revestimentos escuros

Um restaurante não deve, acima de tudo, ser escuro, embora a luz, em alguns casos deva ser indirecta. O uso abusivo de certas madeiras escuras como jacarandá, sugere um sentido de opressão. O ambiente deve ser acolhedor e discreto, e só uma arquitetura amena e simples poderá imprimir-lhe aquelas características. O contraste é, contudo, bem recebido e até indispensável e deve ser usado com evidente economia.

- Improvisações

É preciso cuidado com as improvisações, pois poderão trazer consequências desastrosas, com deformações ao ambiente que afectam o bem-estar do cliente.

## 2.4. ILUMINAÇÃO

A luz é o vendedor silencioso, que transmite ao público uma poderosa mensagem de vendas. No restaurante, em particular, esta mensagem é insinuante e dramática, também verdadeira e “directa”, muito embora o seu plano esteja ligado ao tipo de restaurante, à decoração das salas, distribuição das mesas e outros pormenores.

Dois tipos principais de iluminação são adoptados para ambientes de hotel: a incandescente e a fluorescente.

A lâmpada incandescente apresenta inconvenientes próprios como o ofuscamento, o calor irradiado e, principalmente, o facto de que produz uma iluminação substancialmente diferente da luz natural. Por outro lado, a luz fluorescente é, de um modo geral, mais “insinuante”, devido à sua brancura e sua amenidade.

Eis algumas vantagens oferecidas por esse tipo de iluminação:

- Maior economia: a lâmpada fluorescente proporciona uma luminosidade de 51 a 64 lumens por watt, isto é, quatro vezes maior que a proporcionada pelas lâmpadas de filamento (incandescentes). Verifica-se, pois, que o consumo de energia eléctrica requerido pelo sistema de iluminação fluorescente é muito menor, para um mesmo nível de iluminamento.

- Maior uniformidade na distribuição de luz e melhor difusão, evitando sombras.

- Durabilidade: enquanto as lâmpadas fluorescentes duram cerca de 7.500 horas em média, a vida normal de uma lâmpada incandescente é de 1.000 horas.

- Economia de calor: por ser uma luz fria, permite menor irradiação de calor, economizando calor na instalação de ar condicionado.

- Valor decorativo: embeleza o restaurante.

- Aumenta a produtividade da equipa de trabalho: por ser uma luz bem difundida, aumenta a capacidade de trabalho.

- Repousante: evitando a fadiga nos esforços visuais, torna-se mais repousante, tanto para os clientes quanto para os funcionários em geral.

## 2.5. SOM-AMBIENTE

Embora existam grandes defensores de que o restaurante não deva ter música, na prática, a grande maioria emprega-a ao seu ambiente, promovendo boas relações de trabalho e estimulando a produtividade, no aspecto interno. Do lado do cliente, torna o ambiente mais calmo e harmonioso. É facto comprovado de que, nos lugares onde existe a música de ambiente, as pessoas mostram-se mais sorridentes e amáveis, desde que esta música seja de tom ameno e suave. Também chamada de música funcional, em geral passa por uma selecção de qualidade e tipos de melodias, sendo indispensável pausas regulares para manter o equilíbrio do nível de audição.

## 2.6. GARRAFEIRA

Garrafeira, ou cave, ou adega - são diversos os nomes. É importante destacar que os vinhos não foram produzidos para decorar prateleiras de cantinas ou restaurantes, mas sim para ficarem guardados em lugar espaçoso, seco, frio, escuro e sem vibrações. Nas adegas repousam “seres vivos”, que se não forem bem tratados, durarão metade de seu tempo, ou menos, e decepcionarão seus consumidores.

Cuidados

### 1. Luz

O vinho é um produto perecível, devendo ser protegido da luz solar. As adegas devem ser completamente escuras, e mesmo a luz artificial deve ser colocada longe das garrafas de vinho.

## 2. Temperatura

A temperatura ideal é de 11 a 15°C. Se for alta acelera o envelhecimento dos vinhos, fazendo-os perder o bouquet e a cor; se for muito baixa, a evolução será lenta demais. Por essa razão, recomenda-se a instalação das adegas em porões subterrâneos, longe do sol, de fogões ou de aquecedores.

## 3. Vibrações

As vibrações causam cansaço ao vinho. Se já houver algum depósito de matéria corante, esta tende a misturar-se. Devem-se colocar as garrafas com o rótulo para cima, gargalo voltado para dentro, evitando-se assim o inconveniente de ter de mexer em todas as garrafas à procura de uma ou de outra marca.

### Posição das garrafas

Devem ficar deitadas ou inclinadas de forma que a rolha se mantenha húmida, impedindo o ressecamento e a entrada de ar, o que oxidaria o vinho. As garrafas devem ser separadas por marcas, colheitas, regiões e cores.

### Envelhecimento

Deve ser acompanhado e vigiado para que o vinho se encaminhe para o ideal. Nem todo o vinho velho é bom. É útil organizar um livro de adega, em que se pode anotar marca, tipo, colheita, data e local da compra e sua evolução organoléptica. Sabe-se, assim, se um vinho está envelhecendo, melhorando ou já atingiu seu ponto máximo.

### Outros cuidados

1. evitar manter na adega produtos com odores fortes, capazes de se infiltrarem no sabor dos vinhos.

2. depois de guardadas na adega, as garrafas não devem mais ser tocadas nem retiradas para limpeza.

3. cuidar para que não se faça a aplicação de quaisquer tipos de insecti-

cidas na adega, pois, devido às suas propriedades podem também contaminar os vinhos.

## **2.7. CAVE DE DIA**

Além da adega tradicional, os hotéis localizados em regiões de clima quente, possuem também a cave de dia, quer dizer, uma pequena adega, próxima do restaurante, onde ficam guardados os vinhos que serão consumidos mais rapidamente. Em clima quente, a cave de dia deve ser equipada com aparelho de ar condicionado, para manter uma temperatura ideal e constante.

Os vinhos não devem ser guardados em frigoríficos. No caso de restaurantes que apresentam uma grande venda de vinhos, seria recomendável o stock em frigoríficos apenas dos vinhos que sairão nos dias seguintes. Ao armazenar vinhos em frigorífico por tempo mais longo, corre-se o risco de interromper a sua evolução e do seu rótulo se descolar.

Existe disponível no mercado a adega refrigerada. É uma peça fabricada de madeira reforçada, o que lhe confere maior durabilidade. Possui capacidade para 160 garrafas, porta dupla com junta magnética e duplo visor de acrílico, evitando o embaciamento. O controlo da temperatura é electrónico, realizado por termómetro digital, e o isolamento térmico é de poliuretano, aplicado em todos os lados. O revestimento externo é feito com tipos de madeiras nobres.

## **2.8. GESTÃO DE ARMAZÉM/STOCKS**

### **COMPRAR, RECEBER E ARMAZENAR CORRECTAMENTE ALIMENTOS E BEBIDAS**

1. Manter organizada a relação de fornecedores, no mínimo três para cada item, utilizada na elaboração da ementa.
2. Fazer as compras mediante rotina previamente estabelecida, mas

tendo à mão telefones e endereços para as ocasiões de urgência, pois pode faltar mercadoria ou alguma matéria-prima durante o dia.

3. Estabelecer stocks rotativos, cumprindo rigorosamente os prazos para os pedidos, de maneira a diminuir a ocorrência de faltas.

4. Manter constantemente limpos e arrumados os locais de armazenagem, armários, balcões, frigoríficos, definindo periodicamente o stock médio de segurança de todos os itens.

5. Atender com critério os fornecedores que apresentarem produtos para testes, reservando horários específicos para isso, de maneira a não fazê-lo junto com o atendimento aos clientes.

SEGUIR COM RIGOR O PRINCÍPIO DA QUALIDADE: PRODUTO QUE CHEGOU PRIMEIRO SERÁ PRIMEIRO UTILIZADO.

#### DA RECEPÇÃO

As matérias-primas alimentares que entram no serviço devem ser inspeccionadas quanto a:

- Características sensoriais: - cor, textura, odor;
- Prazo de validade;
- Integridade das embalagens ( limpas, sem amolgadelas ou rompimentos);
- Produtos enlatados: embalagens estufadas devem ser rejeitadas;
- Verificar temperaturas:
  - Produtos Congelados (bovinos, suínos, pescados, aves, legumes e massas) -15° C ou inferior.
  - Produtos Refrigerados (bovinos, suíno, pescados e aves), máximo de + 6° C.
  - Produtos Resfriados - frios e laticínios (leite, queijos, cremes, manteiga, iogurte, presuntos, salsicha, chester) máximo de + 10° C, ou conforme especificação do fabricante.
  - Temperatura Ambiente - Verduras, legumes e frutas.

Bacon em peça, mortadela, paio, queijos parmesão e provolone.

Ovos in natura.

- Presença de vestígios de pragas urbanas (insectos e roedores), embalagens roídas, ninhos de roedores, presença de baratas e ootecas (casulos onde se desenvolvem filhotes de baratas);

- Os rótulos dos produtos devem cumprir exigências legais;
- Os produtos devem possuir registo no órgão correspondente.

NÃO DEVE SER PERMITIDA a entrada de  
CAIXAS DE MADEIRA no armazém.

Os alimentos perecíveis devem ser transferidos das embalagens originais para recipientes adequadamente higienizados.

As embalagens deverão ser higienizadas antes de entrarem no serviço:

- Passar pano limpo e seco na superfície das embalagens.

#### DO ARMAZENAMENTO

Produtos armazenáveis

- Produtos alimentícios ou de qualquer natureza não devem ser mantidos no chão;

- Produtos que exalem odor forte não deverão ser armazenados com géneros alimentícios;

- Produtos de limpeza deverão ser armazenados distantes de géneros alimentícios;

- Observar as especificações do fabricante no empilhamento de embalagens;

- A utilização de produtos deve obedecer o sistema PEPS, ou seja, O PRIMEIRO QUE ENTRA É O PRIMEIRO A SAIR ou FIFO – FIRST IN FIRST OUT.

Os alimentos que tiveram embalagens abertas devem ser usados o mais

rápido possível, ou transferidos para outras que permaneçam fechadas e identificadas.

O acondicionamento de alimentos nunca deverá ser feito em embalagens plásticas de cor. Estas devem ser transparentes e próprias para esta finalidade.

Percíveis

Temperaturas Frias

- Congelamento: - 18° C

- Refrigeração: + 4° C a + 7° C

Os alimentos deverão ser mantidos protegidos com plásticos ou bem tapados. Não podem ficar expostos, pois há perigo de contaminação e ressecamento da superfície.

Organização das prateleiras no caso de equipamento único:

- Prateleiras inferiores: Alimentos crus, hortaliças, frutas;

- Prateleiras intermédias: Alimentos pré-preparados;

- Prateleiras superiores: Alimentos prontos para consumo, saladas, sobremesas.

## 2.9. EMENTA

O que é a ementa?

É uma lista que o restaurante apresenta aos clientes com o nome de todos os pratos e bebidas fornecidos e respectivos preços, que poderão ser servidos. Esta lista deve possuir uma certa ordem para facilitar a sua leitura. Por exemplo: sopas, entradas, preparações frias, preparações quentes (na sequência de massas, aves, peixes e carnes, em geral), e sobremesas.

A listagem de preparações a ser sugerida ao cliente deve ser condizente com as características do restaurante, como espaço, decoração, perfil do público, recursos humanos, e anexos, cozinha, equipamentos, normas de compras e assim por diante.

Tipos de ementa

À LA CARTE

Sequência das preparações apresentadas, com os preços individuais.

TABLE D'HÔTE

Relação dos pratos a serem servidos na refeição com o preço total.

Características da ementa

1. O visual gráfico deve estar de acordo com o restaurante, produzindo um impacto agradável.
2. O tamanho deve ser proporcional ao espaço disponível para manipulá-lo.
3. A redacção deve ser perfeita.
4. As diversas divisões devem estar harmoniosamente agrupadas, para facilitar a escolha.
5. Cada sugestão deverá apresentar um conteúdo de informações que facilite a opção.
6. O material impresso deve permitir boa legibilidade.
7. A ementa deve estar limpa, sem rasuras, correcções e preços alterados e sobrepostos.
8. Os preços devem estar apresentados com bastante clareza.
9. O número de ementas em uso deve ser suficiente para a capacidade de clientes no local.
10. A ementa jamais deve ser patrocinada por empresa com o propósito publicitário de um produto ou marca.
11. As ementas devem ser entregues ao cliente no momento em que se acomoda no restaurante, mas devem estar expostos também em locais estratégicos como elevadores, corredores, escadas sociais e outros.
12. A ementa deverá sempre identificar o restaurante a que se refere, sendo que outros pontos de venda deverão ter as suas ementas específicas.

## 2.10. CARRO

Como seria o passo-a-passo de um manobrista no mister da sua função?

Chegou um veículo. Aproximar-se rápido e dizer “Boa Tarde”, “Boa Noite”, conforme o caso, ao mesmo tempo em que se faz a abertura das portas. Nos dias de grande fluxo de movimento no restaurante, aproveitar para informar qual o tempo aproximado de espera, lembrando-se que só o necessário deve ser falado ao cliente.

Prestar atenção a estas situações:

### QUANDO HOUVER UM SÓ MANOBREIRO NO ATENDIMENTO

Para receber um carro, caso sejam...

- dois homens, o manobreiro abrirá a porta ao condutor.
- duas pessoas, sendo o acompanhante idoso ou uma senhora, a preferência será para abrir a porta do acompanhante.
- dois jovens, abre-se a porta ao condutor.
- dois jovens, sendo o acompanhante do sexo feminino, abre-se a porta ao acompanhante.
- duas senhoras, abrir as duas portas, começando pela acompanhante.
- duas senhoras, uma mais idosa do que a outra: abrir a porta à senhora mais idosa em primeiro lugar, sempre que possível.

### QUANDO HÁ DOIS MANOBREIROS NO ATENDIMENTO

- Cada manobreiro tomará a iniciativa de abrir a porta do veículo, com dois ou mais clientes

### QUANDO CHEGAM DOIS OU MAIS VEICULOS AO MESMO TEMPO

- Colocar os tickets dentro dos veículos para posterior preenchimento. Os clientes devem ser liberados rapidamente.

Outros detalhes do trabalho

1. Destacar e entregar o ticket de estacionamento, que é a garantia do cliente. O manobreiro sorri e deseja ao cliente "Bom apetite".

2. No formulário que deve acompanhar o ticket, o manobreiro preencherá os seguintes dados: dia, mês e ano em números, marca do veículo, número da placa, localização de estacionamento do veículo, anotação de observações feitas sobre arranhaduras na lataria do veículo, amolgadelas nos paralamas e outras avarias.

3. Mostrar ao cliente, já na chegada, as avarias constatadas, antes que o mesmo entre no restaurante, eliminando na origem futuros problemas.

4. Deixar no veículo trancado todos os objetos e acessórios da mesma forma como chegaram.

5. Manter o banco do condutor, espelhos retrovisores e o rádio, na mesma situação em que foram deixados pelo cliente.

6. Guiar devagar e cuidadosamente, não acelerando de forma brusca, e conduzindo o veículo apenas à distância necessária para estacioná-lo.

7. Abaixar, sempre que necessário, a antena do veículo.

8. Entregar o veículo, ao mesmo tempo em que se faz a conferência dos tickets, dizendo-lhe "Obrigado" e "Boa tarde", ou "Boa noite", conforme o caso.

## 2.11. ESTACIONAMENTO

É cada vez mais difícil o estacionamento de veículos nas grandes cidades, e isto pode transformar-se em factor negativo para a frequência de clientes no restaurante. Desse modo, os restaurantes dedicam especial cuidado a esta questão. Muitos dispõem de manobristas para receber e retornar o veículo quando o cliente o solicita. Os que não dispõem de estacionamento fazem parcerias com estacionamentos próximos, beneficiando os clientes com a gratuidade nos mesmos. Para estes, em especial, estabelece-se um período de até duas horas gratuitas, carimbando-se o ticket no restaurante.

## 2.12. ATENDIMENTO/VESTUÁRIO

O uso do uniforme

Cada sector do restaurante terá um uniforme compatível com o seu trabalho, dentro das normas adoptadas pela empresa, em função da localização do restaurante, clima da região e outros detalhes inerentes a cada caso. O uniforme compõe o conjunto da apresentação do funcionário: a roupa adoptada pelo restaurante e a aparência pessoal de cada um.

Recomendam-se algumas regras:

1. Usar o uniforme limpo e passado, apenas dentro do hotel, no horário de serviço. Admite-se que alguns funcionários transitem pela via pública com o mesmo, desde que a serviço do hotel ou dos hóspedes.

2. Colocar o crachá de identificação.

3. Manter o cabelo limpo penteado; preso, ou em coque, no caso das funcionárias.

4. Adoptar um relógio discreto, pequeno e aliança, se for o caso; não se admitindo jóias, brincos grandes e outros, no caso das recepcionistas que tenham contacto directo com o público.

5. Cuidar da higiene pessoal, adoptando desodorizante neutro e colônia suave, se for o caso.

6. Manter as unhas curtas, aparadas e as mãos bem tratadas.

7. As recepcionistas usarão maquilhagem leve e discreta, que não chame a atenção; os recepcionistas cortarão a barba diariamente.

8. Usar somente sapatos pretos, sempre limpos e engraxados.

## 2.13. DESPERDÍCIOS

O combate ao desperdício tenta eliminar uma cultura devastadora de tempo, matérias-primas, mão-de-obra, métodos de trabalho e equipamentos. Da mesma maneira, o excesso de burocracia não é bom e torna-se um factor de estrangulamento pernicioso, gerando resultados negativos. Elimi-

nam-se papéis aqui e ali, mas é preciso verificar se as pessoas não estão a praticar nenhum tipo de desperdício, andando de lá para cá, daqui para lá, atendendo a chamadas desnecessárias ou encostando-se aos balcões e às paredes para conversas sem interesse.

Por essas razões uma avaliação periódica é sempre necessária, redimensionando equipas, agrupando tarefas e procurando funcionários polivalentes.

Muito se perde em tempo e dinheiro quando não há rotinas bem estabelecidas para a boa utilização de recursos. Sugerem-se algumas soluções práticas para evitar desperdícios:

#### Recepção

1. Conferir os géneros solicitados conforme o pedido, em relação aos aspectos de prazo de validade, embalagem, temperaturas, peso, quantidade, entre outros;
2. Substituir as embalagens originais por recipientes do serviço, de forma a permitir uma verificação mais próxima dos produtos;
3. Enviar para o armazenamento ou sector de produção, o mais rápido possível.

#### Áreas de stock ou armazenagem

1. Fazer manutenção das temperaturas de refrigeração e congelamento, de modo a evitar perdas de alimentos;
2. Manter os stocks limpos e protegidos de insectos e roedores;
3. Evitar manter as portas das câmaras de refrigeração e congelamento abertas por muito tempo, pois este procedimento além de alterar as temperaturas, promove gastos com energia eléctrica.

#### Pré-preparação e Preparação

1. Utilizar matérias-primas de boa qualidade;
2. Utensílios, recipientes, bancadas e superfícies devem ser bem higienizadas e desinfectadas para evitar riscos de contaminação;

3. Os manipuladores devem fazer boa higiene pessoal, em especial das mãos;

4. Fazer manutenção das temperaturas de cozimento, especialmente no centro geométrico do alimento, que deve atingir os 70°C;

5. Se for necessário tempo de espera entre o cozimento e a distribuição, o alimento deve permanecer em estufa, acima de 70°C ou em refrigeração, abaixo de 10°C,

#### Distribuição

1. Cuidados especiais com a manutenção de temperaturas, quente e fria, devem ser tomados para evitar perdas por deterioração, além do risco de infecção alimentar em algum cliente,

2. Atenção às sobras, em casos especiais, quando as temperaturas foram bem controladas, pois poderão ser utilizadas em outro momento, desde que sejam bem acondicionadas e revistas no momento próprio.

Com cuidados essenciais, podem reduzir-se as perdas por desperdícios.

### 3. EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

#### 3.1. ESTUDO DE VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO

##### 1. O QUE É O ESTUDO DE VIABILIDADE?

É um processo, objectivo e racional, onde os dados são confrontados, assimilados, analisados e avaliados quanto ao objectivo a ser atingido.

##### 2. QUAIS SÃO OS DADOS?

Informações de :

- Características gerais de mercado;
- Oferta de unidades habitacionais;
- Demanda para a ocupação hoteleira e a quantidade;
- Local;
- Descrição mercadológica;
- Projecções financeiras.

##### 3. QUAL É O PROCESSO?

**PESQUISAR:** Levantar os dados relativos à ideia.

(positivos ou negativos).

**ANALISAR:** Avaliar os dados - validade ou não dos mesmos

Validade - Conclusões.

**APRESENTAR:** Organizar os dados de forma racional e lógica.

##### 4. O QUE DEFINE O ESTUDO DE VIABILIDADE?

1. Determina ou não a continuidade do projecto.
2. Define o alcance e a quantidade do projecto em:
  - A. Tamanho;
  - B. Instalações;
  - C. Serviços;

- D. Mercado;
  - E. Local;
  - F. Imagem e os custos associados.
3. Avalia a viabilidade financeira
- A. Lucro ou perda;
  - B. Fluxo de capital;
  - C. Tipos de financiamento.

#### 5. TIPOS DE VIABILIDADE

- \* Tem ideia ou conceito, determine local, tamanho e retorno;
- \* Tem local, determine o melhor conceito ou ideia;
- \* Tem local e dinheiro, determine a melhor aplicação económica;
- \* Tem ideia e capital, determine o melhor local.

#### 6. QUEM EXECUTA O ESTUDO DE VIABILIDADE?

Um especialista ou empresa dissociada do projecto, que não beneficiará numa decisão positiva ou negativa do estudo.

#### 7. O QUÊ SE DEVE EXIGIR DO ESTUDO DE VIABILIDADE?

- 1. Independência;
- 2. Objectividade;
- 3. Dados relevantes;
- 4. Fontes de informações documentadas;
- 5. Conclusões baseadas nos factos ou dados;
- 6. Simples para ser compreendido.

#### 8. EM CONCLUSÃO, O QUE É O ESTUDO DE VIABILIDADE?

É uma previsão baseada em dados existentes, em busca da maior aproximação possível da realidade.

Etapas do estudo de viabilidade

1. Características gerais do mercado;
2. Análise de ofertas;
3. Análise do local;
4. Análise de demanda;
5. Planejamento mercadológico;
6. Análise financeira.

### **3.2. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO**

Este item destina-se a descrever a área geográfica em que o hotel estará localizado. A partir daqui situam-se três níveis para o empreendimento hoteleiro, a saber, nacional, distrital e municipal. A decisão para incluir todos, ou apenas um dos segmentos apontados, ficará vinculada à definição do cliente, e nesse caso, a descrição poderá ser nacional ou apenas regional.

De qualquer forma, como regra básica, quanto mais concentrada for a área, mais profundo deverá ser o estudo. Uma descrição das características gerais do mercado nacional ou regional seria menos completa do que a descrição da cidade. Os tópicos a incluir na descrição nacional e regional incluem: 1) Localização; 2) História; 3) Clima; 4) População; 5) Política; 6) Economia; 7) Informações gerais.

1. NACIONAL

2. REGIONAL

3. CIDADE

LOCALIZAÇÃO (com mapas e descrição)

Dentro da região geográfica

Em relação a outras cidades importantes da região

Listar e descrever as cidades satélites

Anotar a área metropolitana em km<sup>2</sup>

Listar e descrever as áreas e os bairros metropolitanos

## HISTÓRIA DA CIDADE

**Descrição geral:** anotar acontecimentos influentes na história da cidade

## CLIMA

Resumo do clima da área local (últimos 10-20 anos)

Duração e caracterização das estações

Temperatura

Médias, por mês, dos altos e baixos

Extremos de temperatura

Número de dias acima e abaixo de 0 graus C

Graus-dia por mês (se for possível conseguir)

Épocas e número de dias com geada

Chuva (Neve)

Média, por mês

Máximo, durante 24 horas

Média de percentagem de humidade, por mês

Vento

Direcção de maior índice, por mês

Velocidade média e extremos, por mês

Visibilidade

Número de dias nublados, semi-nublados e claros

Número de dias com má visibilidade e nuvens baixas

Índice de poluição do ar e composição da poluição

Clima especial

Furacão

Tufão

Tempestade de pó ou granizo

Secas

Enchentes

FACTORES ESPECIAIS APLICÁVEIS ÀS VIAGENS NA  
ÁREA COMO:

- \* Neve nas montanhas
- \* Enchentes nos rios
- \* Gelo nas montanhas

#### EFEITOS DO CLIMA NA:

- Arquitectura
- Construções
- Manutenção de prédios
- Custos de calefação e ar condicionado
- Transportes de ida e volta ao local
- Operações dentro do empreendimento
- Recrutamento e “moral” dos empregados do local

#### CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO

##### Densidade demográfica

##### População

População na área metropolitana

População por bairro

Densidade por área

##### Composição da população

Por idade

Por sexo

Por áreas urbanas, suburbanas, rurais e industriais

##### Crescimento da população (por composição)

Por idade

Por sexo

Por áreas urbanas, suburbanas, rurais e industriais

##### Características da população (consumidor)

Tamanho médio da família

Profissões

Total de rendimentos “per capita”

Total de rendimento "por família"

Índice de renda disponível

Poder aquisitivo

Proprietários de casas e imóveis, em geral

Proprietários de veículos

#### ASPECTOS POLÍTICOS

Tipo de governo

Atitude em relação ao investimento turístico

Restrições de ajuda

Promoção

#### ASPECTOS ECONÓMICOS

Demanda económica

Dívida

Estabilidade fiscal

Importantes actividades económicas e industriais

Condições do mercado financeiro

Disponibilidade de dinheiro

Juros

Correcção monetária

Fontes financeiras

Impostos e taxas

#### MÃO-DE-OBRA

Balanço geral das condições de mão-de-obra

Quantidade de mão-de-obra disponível, numa área viável

Inventário de mão-de-obra qualificada disponível

Número de empregados, desempregados e percentagens dos últimos cinco anos

Variações de mão-de-obra disponível em decorrência das

estações do ano

Faixas de salários e horas semanais

Sindicatos

Inventário de mão-de-obra dentro da hotelaria

Quantidade de mão-de-obra disponível, dentro de uma área viável

Inventário da mão-de-obra qualificada disponível

Número de empregados, desempregados e percentagens dos últimos cinco anos

Variações de mão-de-obra disponível em decorrência das estações do ano

Salários e horas na hotelaria

Salários locais por ocupação

Benefícios

Média dos números das horas por semana de trabalho

Horas extras

Feriados locais

Sindicatos

História dos sindicatos hoteleiros na região

História das fontes de formação de sindicatos

Número de horas perdidas por causa de greves nos últimos 5 anos

Controlo dos sindicatos

Qualidade dos líderes

Actividade política dos sindicatos

Legislação de Mão-de-Obra

Leis do trabalho

Salário mínimo

Leis que regulam as horas extras

Leis que regulam a demissão funcional

Leis que regulam os sindicatos

Leis de segurança no trabalho

Leis de saúde do trabalhador

Leis de higiene na área do trabalho

Recrutamento

Agências de emprego

Universidades, escolas secundárias

e escolas técnico-profissionais

Publicidade para recrutamento nos jornais e na rádio

Outras formas de recrutamento

## MATERIAIS

Disponibilidade geral de materiais de construção

Instalações públicas

Centros comerciais e shopping-centers

Restaurantes

Áreas de lazer

Museus e lugares históricos

Parques de natureza e passeios

Parques de diversões

Discotecas

Clubes

Postos de gasolina

Comunicações

Rádio

TV

Jornais

Revistas

Outras

Serviços Gerais

Licenças

Vida cultural

Orquestras  
Ballet  
Óperas  
Teatros  
Cinemas  
Exposições de arte, fotografia e outras  
Cursos de arte, dança e outros  
Protecção policial de bombeiros  
Endereços dos mais próximos  
Telefones de emergência  
Nome do Chefe do Posto Policial

#### ASPECTOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

Pontos de interesse histórico que atraem  
Aspectos físicos gerais da comunidade que atraem  
Aspectos de prestígio que atraem

### 3.3. ANÁLISE DA OFERTA E DA PROCURA

#### CONCORRENTES

Inventário geral dos hotéis

Nome

Morada

Categoria em que está classificado, e órgão classificador

Quantidade de apartamentos

Serviços oferecidos

Concorrentes directos

Nome

Tipos de apartamentos com a quantidade

Diárias de cada tipo de apartamento

Taxa de ocupação

Diária média

Histórico da oferta

Lista de hotéis dentro da faixa mercadológica

Quantidade de apartamentos e taxa de ocupação

Totais da faixa para os últimos cinco anos

Tendências de crescimento entre os anos

Entrada de novos hotéis

Nome dos hotéis

Quantidade de apartamentos

Ano previsto para abertura

Saída de hotéis da faixa mercadológica

Nome dos hotéis

Quantidade de apartamentos

Ano previsto para saída

Levantar concorrentes em restaurantes, instalações para reuniões e banquetes

Análise dos dados

Perfil da clientela

- Características do cliente

- Desejos ou necessidades

Cálculo da demanda actual

Cálculo de crescimento da demanda

Projeção da demanda e da taxa de ocupação futura

- Tabelas

- Gráficos

Cálculo da penetração do hotel no mercado

- Demanda ideal

- Demanda real

### 3.4. ANÁLISE DO LOCAL DO PROJECTO

#### LOCALIZAÇÃO GERAL: CENTRALIZAÇÃO DO LOCAL

Analisar o local como um ponto centralizado na cidade. Indique os pontos (listados abaixo) com um mapa, mostrando os percursos mais rápidos entre o hotel e os pontos. Descreva o percurso com os nomes das ruas, a distância e a duração da viagem. Indique a pé, de automóvel, de autocarro ou outro.

#### CENTRO DE NEGÓCIOS

Indicar as firmas importantes

#### PRINCIPAIS MEIOS DE TRANSPORTE

Aeroportos

Públicos

Particulares

Portos e marinas

Públicos

Particulares

Ferrovárias

Indicar os destinos importantes

Rodoviárias

Indicar os destinos importantes

Indicar as transportadoras principais

#### ESTRADAS PRINCIPAIS – ENTRANDO/SAINDO DA CIDADE

Portagem ou não

Ruas e avenidas principais

#### ÁREAS DE COMÉRCIO

Indicar as firmas importantes

### ÁREA DE LAZER

Restaurantes  
Teatros  
Boites, Discotecas  
Parques  
Outros

### CENTROS DE INDÚSTRIAS

Indicar as indústrias importantes

### PRINCIPAIS CONCORRENTES

Hotéis  
Restaurantes  
Centros de Convenções, reuniões  
Desenvolvimento de futuros centros  
Novos imóveis que podem criar novos centros  
Outros

### AVALIAÇÃO NO LOCAL

Considerações:

Local - Tipo de empreendimento  
Cidade: Hotel, Pousada  
Rodovia: Motor hotel  
Campo: Hotel de lazer

### POSIÇÃO

Importância  
Impecilhos naturais  
Desnível do terreno  
Cruzamento de ruas  
Áreas de futuros desenvolvimentos

## VISIBILIDADE

Como será a vista do edifício à distância

Sinalização

Proeminência

## ACESSIBILIDADE

Posição em relação ao fluxo de trânsito

Posição em relação à rodovia

Passagem de servidão

## ADAPTABILIDADE DO LOCAL

### Considerações gerais

Loteamento: aproveitamento do terreno

Mapa de zoneamento

Da cidade

Indicar o local

Legislação de aproveitamento do terreno

Códigos de edificações

Legislação com datas e revisões

Requisitos fora do comum

Características físicas

- Dimensões

- Topografia

- Desnível

- Abrigo

Condições do solo: sondagem - firmeza do solo

- Profundidade até a rocha fresca

- Tipo de solo em cada nível entre a superfície e a rocha fresca

- Descrição do solo

- Profundidade de cada tipo de solo

Cargas

Pingadouro

- Nível da água no subsolo
- Drenagem após a construção

Risco de inundação

Risco de terramoto

Vizinhança

Tipo de local

- Distrito planeado, não planeado
- Comercial, residencial, industrial, misto
- Urbano, suburbano, rural
- Perto dos principais meios de transporte ou não
- Área de desenvolvimento

Vizinhos imediatos

- Indicar com mapa quatro quarteirões em cada direcção
- Indicar os vizinhos por morada
- Descrever a área à volta
- Orientação

Entradas separadas

- Hotel
- Área de reuniões
- Serviço
- Área de lazer

Panorama

- Como será a vista do edifício de quem olha pelo edifício
- Indicação de quais áreas dentro do hotel serão aproveitadas para esta visita

- Estacionamento

Orientação das instalações em relação às ocorrências naturais

- Sol
- Vento
- Barulho

Flexibilidade do terreno

Espaço para expansão futura

Serviços públicos

Electricidade

- Fonte
- Firma fornecedora
- Capacidade actual; projecção futura
- Voltagem, fases, ciclos
- Arquivo recente de faltas e interrupções
- Custos
  - Demanda
  - Consumo
  - Factor de potência
  - Aluguer de equipamentos
  - Ligação
  - Outros

Gás

- Disponibilidade – botija ou de rua
- Firma fornecedora - botija ou de rua
- Capacidade actual; projecção futura
- Tipos e composição do gás
- Custos
  - Consumo
  - Demanda
  - Ligação
  - Outros

Saneamento básico

Fornecimento de água

- Fonte e firma fornecedora de água
- Pressão da água no local
- Capacidade das bombas

- Capacidade de armazenamento
- Maneira de tratamento da água
- Custos

- Consumo

- Ligação

- Outros

#### Esgoto

- Órgão encarregado

- Legislação sobre esgotos

- Capacidade actual e prevista

- Tratamento de esgotos

- Custo do serviço

#### Refugo - Lixo

- Roteiro e frequência de recolha

- Local e tipo do incinerador

- Custos do serviço

#### Telecomunicações

##### Telefones

- Companhia telefónica

- Demanda do sistema x Capacidade do sistema

- Custos

- Linhas comerciais

- Instalação

- Serviço local

- Serviço interurbano

- Serviço internacional

- Outros

#### Ruas

Planeamento e supervisão do trânsito

Condições de pavimentação

Limpeza

Estacionamento

Iluminação

#### OUTROS DADOS

Proprietário actual

- Título
- Passagem de serventia
- Cláusulas restritivas
- Cemitério abandonado

Custo da propriedade

- Custo inicial
- Custo dos melhoramentos
- Taxa dos despachantes
- Prazos
- Avaliação provável do valor do terreno

Impostos da propriedade

Restrições

#### AVALIAÇÃO DE MAIS DE UM LOCAL

### 3.5. DEFINIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO

#### PLANEAMENTO MERCADOLÓGICO

Mercado

- Clientes
- Tamanho do grupo
- Variações das ocupações
- Duração da estadia: permanência

Desejos dos clientes: necessidades de instalação

- Tipos de clientes

- Padrão de sofisticação

- Nível económico

#### Instalações

- Apartamentos

- Número

- Tipo e quantidade

Área de Alimentos e Bebidas

Área de eventos

Área de lazer

Área de serviços

#### ANÁLISE FINANCEIRA

##### Demonstrativo de lucros e perdas

- Receitas

- Hospedagem

- Alimentos e Bebidas

- Outros

- Despesas variáveis

- Departamentais

- Hospedagem

- Alimentos e Bebidas

- Outros

- Operacionais

- Salários

- Benefícios

- Administração e geral

- Propaganda e vendas

- Serviços públicos

- Manutenção

- Outros

- Lucro operacional

Cálculo do custo do projecto

- Despesas fixas
- Retorno do investimento

Custos do projecto

- Desdobramento do custo total
- Custo do hotel por apartamento

Análise da viabilidade financeira do projecto

- Custo do capital e retorno do investimento
- Estratégias de financiamento

## 4. INSTALAÇÕES TÉCNICAS

### 4.1. A ILUMINAÇÃO, A COR, O CALOR

A cor é o elemento que transmite “alma” às dependências de um hotel. É a parte substancial, vibrante e palpitante dos vários ambientes da unidade hoteleira. Numa composição de ambientes, uma boa solução de jogo de massa poderá ser invalidada por um esquema contraditório de falta de harmonia cromática. A sábia combinação das cores nos ambientes pode contribuir decisivamente para o bem-estar de seus hóspedes, ajudando a melhorar a iluminação.

Para se obter um bom esquema de cores, deverão ser consideradas três condições fundamentais:

1. **BALANÇO:** nada mais do que a combinação de opostos, como cores claras com escuras, brilhantes com opacas, e assim por diante. É uma forma de compensação no ambiente.

2. **RITMO:** Obtém-se pela repetição de elementos de uma cor ou formados pela combinação de cores, de modo a contribuir para a obtenção da unidade de composição do ambiente.

3. **PROPORÇÃO:** Depende do ambiente, do tipo de pessoas que vão conviver naquele espaço físico. Assim poderão ser feitos vários estudos visando iluminar e adequar ambientes como as unidades habitacionais, o restaurante, o bar, uma sala de ginástica, o lobby e assim por diante.

O lobby ou entrada de um hotel deve ser dotado de iluminação suave, indirecta. Onde houver necessidade de chamar a atenção para “centros de interesse” utilizar-se-á uma luz mais concentrada. A atmosfera de intimidade no restaurante e no bar será comunicada através de lâmpadas incandescentes, com características de calor.

Independentemente do planeamento arquitectónico, os apartamentos dos hóspedes devem ser tratados de maneira peculiar, a fim de imprimirem um clima de acolhimento. Naturalmente também o problema da orienta-

ção solar salienta-se como questão primária. Em peças ensolaradas os esquemas de cores serão predominantemente frios, e em caso contrário, quentes, sendo importante considerar as características climatéricas da região geográfica em que o hotel está situado.

Tanto os verdes e azuis para as peças quentes e iluminadas, como os rosas, beiges, laranjas para os ambientes frios, deverão ser usados em tonalidades claras e, se possível, acinzentadas. É interessante, muitas vezes, que a cor predominante empregada nas paredes, seja complementada pela cor diametralmente oposta, distribuída em cortinas, colchas e mobiliário.

As unidades habitacionais de hotéis modernos, geralmente pequenas, devem ser pintadas da mesma cor, tanto nas paredes como nos caixilhos das janelas e nas portas dos armários.

No hotel, a luz deverá ser suave e quente

COR ... é

DIMENSÃO: Aumenta ou diminui, aparentemente os ambientes.

PESO: Pode tornar, aparentemente, os volumes mais leves ou pesados.

ILUMINAÇÃO: Absorve uma parte da luz e reflecte a outra.

TEMPERATURA: Imprime a idéia subjectiva de "quente" e de "frio".

SIMBOLISMO: Relaciona-se com as tradições

EMOÇÃO: Associa-se directamente ao nosso psiquismo.

Importância da iluminação

O hotel necessita de uma boa iluminação nos seus ambientes de trabalho:

1. Para garantir limpeza das instalações.
2. Para inspecção dos alimentos, tanto na recepção, quanto na produção.
3. Para conforto físico e mental dos funcionários.
4. Para evitar acidentes.
5. Para evitar fadiga neuro-sensorial.

Em condições normais, a luz do dia com incidência directa chega à faixa de 5000 a 6000 lux, podendo ser aproveitada uma faixa de 4 a 8%

desta luz nas áreas de trabalho.

Níveis de iluminação recomendados	Mínimo de LUX
Áreas gerais do hotel	200
Áreas de confecção de alimentos	400
Despensas/armazéns	200
Manipulações	600

## 4.2. ÁGUA QUENTE

Galvanizadas, em PVC ou cobre, nenhuma tubagem está livre de incrustações. O problema torna-se mais grave quando acontece em hotéis, onde o uso é diariamente intenso. As incrustações formam-se por vários motivos. Um deles é devido aos carbonatos de rochas calcárias presentes na água. A sílica, o elemento calcário mais comum na água, apresenta uma “cor avermelhada”. Presenças comuns também nas tubagens são as algas, os fungos e o mofo. E se essas partículas permanecem por muito tempo na canalização, solidificam-se e prejudicam o funcionamento dos aquecedores, bombas, refrigeradores a água, chuveiros, torneiras, máquinas de lavar e outros equipamentos. Isto quer dizer que a água também participa no problema. De um modo geral as pessoas referem-se a tais partículas como “ferrugem”, e não é raro trocarem as tubagens por canos de cobre, o que não garante a ausência do problema no futuro.

Hoje é possível manter a qualidade da água a baixo custo: basta realizar a limpeza antes da formação da “ferrugem”. Na cozinha, por exemplo, a purificação da água que lava os vegetais, frutas e legumes ou que serve na confecção dos alimentos é indispensável. O tratamento mais comum é o químico, que previne contra germes e bactérias, podendo ser feito também em directo nos reservatórios de água.

Outro tratamento de água que ultimamente vem sendo feito é o catalítico, cujo princípio consiste numa série de metais, onde a pressão da água activa o funcionamento, formando uma pequena corrente eléctrica

que liberta partículas, que por sua vez, vão dissolver as incrustações. Estas são então levadas pela corrente de água, sendo os equipamentos instalados junto às bombas de recalque, no caso de hotéis com grande número de apartamentos e elevado consumo de água. Já em pousadas, ou estabelecimentos de menor porte, o equipamento é colocado o mais próximo possível do cavalete de água.

O tratamento da água da piscina também merece grande atenção, uma vez que o excesso de cloro e outros produtos podem provocar reacções químicas, irritando os olhos e causando danos aos cabelos. Além disso, se o tratamento não for adequado, a piscina transforma-se num foco de micoses, conjuntivites e infecções. E os produtos correctos para o tratamento rotineiro são apenas dois: bactericida e algicida. É do consenso que o melhor tipo de bactericida é o cloro granulado, cujo elemento principal é o cálcio, que não provoca efeitos colaterais e é oxidante - elimina detritos orgânicos que se encontram na água, como bronzeador, poeira, suor. Para os casos especiais, como em piscinas problemáticas - alvo de tratamento irregular ou chuvas fortes - há procedimentos e produtos específicos, como floculantes e clarificantes. Hoje também para limpar as bordas, as piscinas não necessitam mais de produtos agressores, como os que possuem soda cáustica, pois os produtos biodegradáveis são facilmente encontrados no mercado.

Para a produção de água quente o mercado apresenta caldeiras de tamanhos menores, compactas, que podem ser acopladas a tanques em instalações existentes ou em novos projectos. Com esta inovação obtém-se baixo custo e fácil manutenção, que proporciona aumento de rendimento e economia de combustível. Além disso, poder-se-á transformar o equipamento numa central de aquecimento com três temperaturas diferentes: vapor, água a 60°C e água a 90°C. Assim, o hotel estará mais adequado, com qualidade, eficiência e economia.

As instalações de energia solar para aquecimento da água aumentaram consideravelmente nos últimos anos. Pesquisas realizadas apontam como motivos o baixo custo dos equipamentos, e como factor importante as no-

vas tecnologias que simplificaram a instalação, reduzindo o transtorno de grandes obras. Naturalmente, isto interessa a regiões ensolaradas.

Caracterizada como um aquecedor de acumulação com fonte energética externa, a bomba de calor, colocada no mercado, fornece água a uma temperatura que varia entre 45° e 50°C. Tal equipamento oferece aos estabelecimentos uma economia de até 70% ao ano em relação aos aquecedores eléctricos convencionais. A energia eléctrica consumida é de baixa potência, necessária apenas para retirar o calor do ar e transferi-lo para a água a ser utilizada. Com elevada vida útil, é de simples instalação e não polui o meio ambiente. Outro modelo de gerador de água quente dispensa ventilação, além de poder ser instalado em qualquer local. O conjunto queimador e trocador dos fumos permite a obtenção de um rendimento superior a 90%.

### **4.3. CONDICIONAMENTO DE AR**

Em alguns países já existe um Guia de Normas, com força de lei, estabelecendo padrões para Higienização de Sistemas de Distribuição de Ar, atingindo empresas que disponham de aparelhos de ar condicionado, refrigeração, ventilação e aquecimento. Este Guia de Normas estabelece padrões, equipamentos e análises microbiológicas para a execução do trabalho de limpeza. A finalidade é exigir de empresas e instituições, em geral, medidas práticas e objectivas para melhorar a qualidade do ar interno e prevenir riscos à saúde dos ocupantes de ambientes climatizados.

### **4.4. ELEVADORES**

Para a montagem de elevadores é necessário seguir as seguintes condições básicas necessárias, que poderão ser a base para o projecto:

#### **POÇO**

- As paredes internas deverão ser alisadas, sem reentrâncias, pintadas ou caiadas, devendo o fundo do poço estar desimpedido e impermeabiliza-

do. Deverá ter uma escada de tipo marinheiro, com corrimão, e estender-se por 80cm.

- Quando houver a parede de separação no fundo, esta deverá ter no mínimo 2m de altura, não podendo haver passagem entre dois elevadores. A base para a mola deve ser executada para elevadores com velocidade de até 90m/minuto, após a marcação de furos da casa de máquinas. Quando forem utilizadas molas parachoques, devem ser feitos pilares em concreto.

#### CAIXA DE CORRIDA

- As paredes devem estar lisas sem reentrâncias, com excepção das vigas de concreto, que devem estar pintadas ou caiadas. Os cabos eléctricos provisórios deve ser instalada ao longo da caixa de corrida, com um ponto de luz em cada pavimento, devendo o apoio de soleira ser concreto ou metálico. A distância entre as vigas intermediárias deverá ser de 3,20m.

#### PAVIMENTO

- Os vãos de porta devem ser protegidos com anteparo de madeira removível, sendo as golas feitas em alvenaria. Os pré-marcos e marcos quando utilizados, deverão ser chumbados e posicionados conforme o projecto executivo.

- Vão para caixas de botoeiras e indicador de posição: deve-se prever furos de 100 x 250mm para boteira ao lado do marco e de 250 x 100mm para indicador de posição em cima do marco, quando estes não são acoplados ao marco da porta. Para a portaria deve-se prever uma ou duas tubulações de 2", entre a portaria e a caixa de corrida do elevador, para telefone, alarme e outros.

- Gerador: além da alimentação para as 3 fases, é necessário prever um fio de 1,5 mm do gerador ao quadro de força na casa de máquinas.

#### CASA DAS MÁQUINAS

- A casa de máquinas é exclusiva para os elevadores. É proibido o seu

uso como depósito, instalação de equipamentos alheios ao elevador ou servir de passagem. A escada de acesso à casa das máquinas deverá ter um mínimo de 80cm de largura, ser fixa e feita de material incombustível, devendo possuir um corrimão para desníveis maiores do que 1m. A porta também deverá ser de material incombustível, com fechadura que abra sem o uso de chave pelo lado de dentro; tecto e paredes terão acabamento em branco ou caiação, sendo o piso pintado em cinza escuro. O contra-piso terá o acabamento executado somente após as instalações das tubagens.

- Deverá haver janelas para ventilação, preferencialmente cruzada através de caixilhos com básculas fixas, impedindo a penetração de água. Suas dimensões deverão equivaler a dez por cento da área da casa das máquinas. Dois ganchos no tecto poderão fazer o içamento da máquina de tracção, um localizado em cima da caixa de corrida e outro sobre o alçapão.

- A iluminação de acesso e interior da casa de máquinas deverá ser obtida através de lâmpadas fluorescentes, garantindo 200 lux no nível do piso, com interruptor completo e tomadas de força (mínimo 600W para cada grupo de dois elevadores). Se existir um único elevador são necessárias, no mínimo, duas tomadas.

- O quadro de força deve estar fixado em placa de material isolante, a 1m da porta de acesso. A chave de alimentação ou disjuntor deverá possuir o dispositivo de tratamento na posição desligado.

- O extintor de incêndio deve ser do tipo CO<sub>2</sub> ou pó químico, instalado no máximo a um metro de distância da porta e a 1,5m de altura do piso.

- O alçapão horizontal deverá ter uma tampa que resista a 200kg/m<sup>2</sup> ou alçapão vertical, com grade; se não existir alçapão na casa de máquinas, deverão ser providenciadas alternativas para permitir o acesso dos equipamentos. Circuitos de iluminação e tomadas na casa de máquinas, devem ser independentes da alimentação do elevador, e a temperatura no interior da casa de máquinas não pode ultrapassar os 40°C.

- Deverão existir electroductos rígidos de 2", do quadro de força ao

quadro de comando, do quadro de comando ao regular de velocidade e do quadro de comando à máquina.

#### ALIMENTAÇÃO ELÉCTRICA

- Poderá ser feita com força provisória, mas na potência especificada.

Os cabos para alimentação eléctrica trifásica e monofásica, deverá ser independente para cada elevador, a partir do PC (painel de entrada) do hotel. O valor da resistência do fio terra não pode exceder a 25 OHMS. Um pára-raios deverá existir para proteger a rede eléctrica.

### 4.5. INSTALAÇÕES FRIGORÍFICAS

As instalações frigoríficas podem variar quanto à capacidade e à forma, pois dependem da dimensão do estabelecimento, do volume de compras e alimentos a preservar, e do fluxo de público. Podem ser:

1. Armários frigoríficos: São gabinetes isolados com unidades frigoríficas horizontais ou verticais, formando um só equipamento e podem ser do tipo "REACH IN", que se tem acesso ao seu interior sem entrar nele; ou "WALKIN IN", com interior transitável.

2. Câmaras frigoríficas: para armazenagem de grandes quantidades de géneros. Quanto à temperatura podem ser:

- a. para produtos resfriados (+00 C + 60 C);
- b. para produtos super-gelados (-400 C);
- c. para produtos congelados (-180 C).

As câmaras frigoríficas poderão ser de alvenaria e desmontáveis. As de alvenaria têm paredes de alvenaria, piso e tecto em laje de concreto, devendo apresentar superfícies regularizadas. Após a aplicação do impermeabilizante, são colocadas as placas do material isolante e sobre elas aplicada tela de estuque para receber a argamassa de acabamento. Sobre o isolante do piso, será construída uma laje de concreto, para receber o piso mais adequado.

### Isolantes

O material tradicional para isolamento das câmaras frigoríficas foi a cortiça. Hoje, no entanto, outros materiais a substituem com vantagem maior, podendo aplicar-se a esfevovite ou a espuma rígida de poliestireno extrudado, de alta resistência. Nas câmaras desmontáveis, o isolante normalmente usado é o poliuterano injectado.

### Temperaturas

Ao se projectar um conjunto de câmaras frigoríficas, procura-se reunir numa mesma câmara produtos que tenham as mesmas exigências de temperatura e humidade. A necessidade de se separar os produtos em câmaras diferentes, decorre também do facto de se evitar que os odores de determinados alimentos sejam absorvidos por outros, como é o caso do peixe.

Como temperaturas recomendáveis indicam-se:

Carne ..... 00 C + 20 C;

Vegetais ..... + 40 C + 60 C;

Laticínios ..... + 20 C + 40 C.

#### 4.5.1. ESTUDO DAS NECESSIDADES DO EQUIPAMENTO FRIGORÍFICO

A necessidade de equipamentos frigoríficos será calculada de maneira simples, sem complicações, procurando-se evitar fluxo cruzado de pessoas, materiais e movimentos desnecessários. Para a elaboração deste estudo deve-se analisar:

1. Espaço necessário;
2. Grau de complexidade do lay-out;
3. Fluxos de serviço;
4. Economia do movimento de pessoal e transporte;
5. Multifunções dos elementos disponíveis;
6. Mobilidade dos equipamentos.

Bem analisados e projectados, estes pontos permitem que se chegue a diminuir o esforço dos funcionários e se obtenha melhor qualidade no trabalho. Há outros aspectos que permitem visualizar questões psicológicas e de motivação no trabalho, como: 1. Meio-ambiente: temperatura, ventilação, humidade, iluminação, ruídos; 2. Condições do emprego: período de trabalho, repouso, insatisfação, salários; 3. Factores psicológicos: monotonia, frustração com o tipo de serviço e outros.

#### **4.6. DETECÇÃO E ALARME DE INCÊNDIOS**

Os sistemas tradicionais de alarme num hotel devem ser capazes de dar sinais perceptíveis em todos os locais do edifício. Através de campainhas ou sirenes de alarme deverão emitir um som distinto em tonalidade e altura, de todos os outros dispositivos acústicos do hotel. Os botões de accionamento devem ser colocados em lugar visível e no interior de caixas lacradas com tampa de vidro ou plástico, facilmente quebrável. Esta caixa deverá conter a inscrição "Quebrar em caso de emergência".

Novo processo, permite que os mecanismos de defesa do hotel para detectar e dar o alarme contra incêndios, sejam hoje basicamente de dois tipos, os convencionais e os endereçados. Os convencionais são baseados em laços: agrupamentos de detectores que permitem somente a identificação da área do disparo, sem personalizar o aparelho acionado. Os sistemas endereçados funcionam de maneira diferente, pois têm um cabo de rede a conectar detector a detector, possibilitando determinar em qual área ocorreu o incidente.

#### **4.7. LUTA CONTRA INCÊNDIOS**

Para a luta contra incêndios, é norma do Corpo de Bombeiros exigir que os prédios com mais de dois andares tenham sprinklers. Trata-se de um pequeno dispositivo conectado à tubagem da água, com um protector de

vidro com álcool e glicerina. Quando o ambiente atinge a temperatura a que foi calibrado - normalmente 70°C - o vidro rompe-se e liberta a água, que sai em esguicho sobre a área. Esses equipamentos não estão vinculados ao alarme de detecção. A luta contra incêndios poderá ser feita pelos seguintes meios:

Extinção por meio de água;

Extintores, de acordo com os órgãos fiscalizadores;

Extintores portáteis.

#### **4.8. MÁQUINAS DE FABRICO DE GELO**

Modernas máquinas de fabrico de gelo produzem hoje até 180 kg por dia. Operando em faixa de temperatura ambiente de 5 a 35°C, a produtora de gelo é fornecida com todos os componentes necessários para sua pronta utilização, tais como: gerador de gelo, grupo frigorífico e instrumentos elétricos. Devido à otimização atingida na associação entre a unidade geradora de gelo e a unidade de condensação, o equipamento tem operação segura com maior vida útil. É de simples operação, pode ser empregado em estabelecimento de porte variado e apresenta produção nominal já citada, com temperatura de 15°C e água a 25°C.

## 5. ESTRUTURA DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

### 5.1. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DA RECEPÇÃO

As instalações da Recepção deverão poder abrigar os sectores que a compõem, que poderão ser, de acordo com o tamanho da unidade hoteleira, e da estrutura que apresente, a Recepção propriamente dita, mas que em geral engloba os serviços de Portaria Social, Caixa, Reservas, Telefones. Esta questão está ligada ao aproveitamento das pessoas e à possibilidade de ampliação de tarefas. Em geral, duas a três pequenas salas contíguas representam o universo físico de trabalho da Recepção. Os equipamentos e instrumentos básicos de trabalho são:

- Micro-computador ligado ao sistema do hotel;
- Telefones;
- Aparelho de fax;
- Aparelho datador e de horário para carimbar os documentos do check-in e check-out;
- Cofre;
- Sacolas e cadeados do sistema Serv-Safe para fornecimento aos hóspedes;
- Room-rack, ou seja, peça de madeira com a situação das unidades habitacionais, no caso de serviços não informatizados;
- Listas para chamadas aos apartamentos, para acordar os hóspedes que o solicitam;
- Livro de Ocorrências;
- Livro de Protocolo para entrega de correspondência, mensagens, encomendas, objectos;
- Lista telefónica, mapa da cidade, guias informativos, programação de teatros e cinemas, etc.;

- Recibos de Depósito;
- Recibos e Notas Fiscais;
- Cartões para registo de hóspedes;
- Relatório de discrepâncias;
- Movimento de Caixa;
- Bloco de Comunicações Internas;
- Requisição de Material;
- Máquinas de calcular;
- Painel interno para afixar mensagens;
- Bloco de formulários para anotar mensagens e recados;
- Cartões e etiquetas para guardar a bagagem;
- Relatório de ocupação do hotel.

## **5.2. SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTÃO**

Hoje, já se dispõe dos PMS - Program Management System, ou Sistema de Gestão Hoteleira, que possibilitam que todo o hotel converse entre si, agilizando os processos e aumentando o controlo, o que diminui consideravelmente a evasão de rendas. Uma das soluções mais completas torna possível amarrar tudo dentro do hotel: das reservas ao front-office, passando pela contabilidade, bar, room-service, possibilitando até o levantamento de todo o stock do hotel e da parte de alimentos e bebidas. Com isso, gera-se uma integração completa entre os diversos departamentos. As tendências do mercado mundial mostram hoje hotéis com serviços básicos, não muito grandes, com 100 a 150 unidades habitacionais, voltados para negócios. Um dos aspectos mais importantes do uso da informática na hotelaria é o aumento da segurança e do controlo, pois o proprietário ou o gerente do hotel podem assim controlar entradas e saídas de dinheiro do caixa, saber quanto entrou, e assim por diante. É possível até saber quem estava no Caixa quando a venda foi efetuada, pois o acesso é controlado por senhas. Mais do que um simples instrumento de lucratividade, a informatização do hotel é um elemento vital e estratégico da operação.

### 5.3. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS DA PORTARIA E SALÕES

Um hotel possui, habitualmente, duas Portarias, a Portaria Social e a Portaria de Serviço. A Portaria Social inclui o lobby de entrada e as salas de estar, grandes ou pequenas, onde se encontrarão sofás, mesas e uma decoração compatível com o padrão da unidade hoteleira.

A Portaria de Serviço é o acesso do hotel a funcionários, candidatos a emprego, fornecedores, carga e descarga de materiais, saída de lixo e similares. Os equipamentos básicos são relógio-ponto; balcão para anotações; balança para recebimento e verificação de mercadorias; instrumentos de limpeza como aspirador de pó, vassouras e outros; lanternas, quadro de chaves. As instalações e equipamentos da Portaria Social confundem-se com a própria Recepção, pois na maioria das vezes ocupam o mesmo espaço físico. Os salões reservados para eventos dispõem de mesas (a serem organizadas em formato de auditório, "U", "espinha de peixe", "pente" e outros), cadeiras de diversos tipos, tela, TV com vídeo, quadro branco, projector de slides, projector de filmes, retroprojector, microcomputador data-show e outros. Fora dos Salões, em salas de apoio funciona a administração do evento, equipada com microcomputador, telefones, fax e outros equipamentos, além de mesa para serviço de coffe-break, adaptada ao número de participantes, nos horários convencionados.

### 5.4. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DOS ANDARES

#### INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS PARA OS APARTAMENTOS 1. QUARTO

- Uma cama individual ou dupla, ou duas individuais. As dimensões mínimas das camas duplas serão de 1,35m por 1,85m, e as individuais de 0,90m por 1,85m;

- Mesinhas de cabeceira segundo o número de ocupantes, separada ou incorporada à cabeceira da cama;
- Uma sofá ou cadeira estofada de braço, ou mesa de trabalho redonda com duas cadeiras;
- Um estrado para colocar a bagagem;
- Dois pequenos tapetes para as laterais da cama;
- Um aparelho de televisão e controlo remoto para operação da mesma.
- Uma ou duas lâmpadas de cabeceira;
- Um aparelho de ar condicionado, ou ligação do quarto a sistema geral;
- Um telefone numa das mesinhas, com a discriminação dos ramais internos e instruções para ligações externas;
- 8 cabides no armário;
- Rol e saco de lavanderia no armário;
- Cinzeiro e caixa de fósforos em cima das mesinhas de cabeceira;
- Bloco de anotações em cima da mesinha;
- Capa com informações sobre os serviços do hotel, tabelas de preços e papel de carta;
- Cartão dupla-face de “NÃO PERTURBE” - “FAVOR ARRUMAR ESTE APARTAMENTO”;
- Cortinas, quadros e outros objectos de decoração, em função do nível do hotel e do apartamento.

## 2. QUARTO DE BANHO

- Espelho e ponto de luz acima do lavabo;
- Suporte para os objectos de toucador e higiene num dos lados do lavabo;
- Box ou cortinas na banheira e no duche;
- Tapete de banho;
- Um jogo de toalhas felpudas por hóspede para banho, rosto e mãos;
- Sabonete, touca de banho e shampoo para uso do hóspede, nos produtos de higiene pessoal de melhor padrão.

Consideram-se suites: 1. os conjuntos de duas ou mais unidades habitacionais com quartos de banhos comuns e, pelo menos um salão; 2. os apartamentos constituídos por um dormitório, pelo menos, um ou mais quartos de banho e dois ou mais salões.

Ainda nos andares teremos salas da Governança e Supervisores, depósitos de roupas e copas para room-service, organizadas conforme o porte e o padrão do hotel. O hotel deverá dispor também de uma percentagem de camas extras e berços para atender o tipo de público que recebe. Para o trabalho usam-se carros de limpeza para transporte de roupa limpa, suja, produtos de limpeza e acessórios de limpeza.

## **5.5. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DO RESTAURANTE**

O restaurante poderá dispor de um vestíbulo, uma pequena ante-sala com alguns sofás, mesa de centro e decoração adequada. O salão de atendimento, propriamente dito, estará dividido em praças, compatíveis com a sua dimensão e os equipamentos básicos estarão relacionados ao sistema de serviço adoptado, à la carte, self-service, banquetes e assim por diante. De uma forma geral são os seguintes os materiais básicos, considerando-se a sua utilização para cada um dos serviços determinados: mesa ou carrinho para frios e saladas, réchaud para os pratos quentes, aparadores, cadeiras para crianças, materiais como bandejas, pratos, talheres, copos, galheteiros com azeite e vinagre, sachés com sal, pimenta, mostarda, açúcar, palitos e o que mais for do uso local, ou saleiros.

O serviço poderá ainda incluir alguns tipos de carrinhos como guéridon para serviço de mesa auxiliar, de bebidas, sobremesas e outros.

## 5.6. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DO BAR

O Bar será organizado, também, de acordo com o seu tipo e a sua finalidade, pois poderá ser um american-bar, dancing-bar, snack-bar, mil-bar, hotel-bar, e tantas variações. O mais tradicional é hoje o american-bar que, para o seu trabalho necessitará dos seguintes elementos indispensáveis:

1. Balcão de bar, divisória da área interna de serviço e externa, onde fica o cliente;

2. Balcão de serviço (abaixo do balcão do Bar), serve de apoio para os utensílios durante as preparações de "drinks";

3. Frigorífico, onde são guardados os gêneros perecíveis de uso no bar e as bebidas que devem ser mantidas geladas;

4. Máquinas de gelo;

5. Lavatório;

6. Armário para exposição e manutenção de variada e sortida relação de bebidas;

7. Copos convenientes e adequados ao serviço, ou seja, taças de champagne, copos para cocktail, whisky, refrescos, short e long drinks e outros;

8. Abridores de garrafas;

9. Açúcareiros;

10. Bandejas;

11. Coador para cocktails;

12. Balde com pinças para gelo;

13. Canudinhos;

14. Colheres de bar;

15. Colheres de chá;

16. Copos de bar ("mixing glass");

17. Shaker;

18. Dosadores;

19. Espremedores de frutas;

20. Facas;

21. Jarras;
22. Panos de copa;
23. Vidros pulverizadores para sal, pimenta, canela, noz moscada e outras;
24. Porta-guardanapos;
25. Pires;
26. Amassador de limão;
27. Tábua de polipropileno para bar.

## 5.7. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DE COZINHA, CAFETERIA, "ROOM-SERVICE"

### COZINHA

Os equipamentos devem ser programados depois da elaboração da ementa, para que não haja desperdícios, e em função do tamanho do ambiente e do restaurante.

Equipamentos básicos para a área de cozinha: forno combinado, fogões (de seis ou de oito bocas), microondas, fritadeiras de duas cubas, chapa, char-broiler para os grelhados, salamandra para os gratinados; para refrigerar: câmaras ou frigorífico de quatro ou mais portas, balcões frigoríficos; para a limpeza: lava-louça.

### CAFETERIA

A cafeteria poderá ser classificada em várias tipos, segundo suas instalações e serviços. Uma categoria especial de cafeteria poderia ser assim:

1. Entradas separadas para clientes e funcionários;
2. Guarda-roupa próprio;
3. Calefação e refrigeração;
4. Serviços de sanitários independentes, masculino e feminino, com água quente e fria nos lavabos;
5. Decoração e mobiliário em harmonia com a ementa e o padrão do hotel em que se localiza;

6. Máquina de café expresso;
7. Fonte de soda;
8. Chapa de metal;
9. Câmara frigorífica;
10. Banqueta com lavatório;
11. Despensa;
12. Depósito;
13. Móveis de primeira qualidade;
14. Uniformes exclusivos para os funcionários;
15. Ementa com um mínimo de seis preparações combinadas: duas para peixe, carne e ovos;
16. Apresentação de prato combinado do dia, com preço único, com uma preparação de carne ou peixe, ovo, salada, incluindo pão, um copo de vinho e café expresso.

#### ROOM-SERVICE

É a área destinada à preparação do café da manhã e serviço de apartamentos; serviços rápidos em hotéis. Em hotéis verticais localiza-se nos andares intermediários, a fim de permitir o acesso mais rápido aos apartamentos. Habitualmente, possui os seguintes equipamentos:

- Suporte para bandeja
- Estufa para pão
- Cafeteira
- Leiteira
- Mesa inox com cuba
- Cortador de frios
- Liquidificador
- Extrator de sucos
- Fabricador de gelo
- Batedor de chocolate
- Sanduicheira

- Churrasqueira (chapa)
- Torradeira
- Banho-maria
- Fogão
- Forno
- Armários frigoríficos
- Carros para detritos

## 5.8. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO DA LAVANDARIA E ROUPARIA

Lavandaria e Rouparia, em geral, localizam-se em dependências contíguas. É necessário que estes locais sejam mantidos em boas condições de trabalho, por meios naturais ou artificiais, evitando-se o ar viciado, o excesso de calor, o frio, a humidade e os odores desagradáveis.

A Lavandaria, em geral, disporá dos seguintes equipamentos básicos: máquinas de lavar, máquinas de secar, calandras de diversos tamanhos, sendo estas em sistemas eléctrico, a gás ou a vapor, ferros e tábuas de passar, lavatórios e armários ou máquinas secadoras, relógios de marcação de tempo, cestos de roupa, bandejas para pequenas peças de roupa, plásticos para guardar a roupa e os formulários de controlo. As máquinas de secar poderão ser fixas, oscilantes, pendulares, conforme se deseje.

A Rouparia tem a configuração de um armazém de roupa, encontrando-se ali roupa dos apartamentos, do restaurante, bar e salões de eventos, de hóspedes e os uniformes dos funcionários.

Os equipamentos da Rouparia são básicos, a saber, armários para guardar as roupas separadamente, máquinas de costura para pequenos consertos, materiais de costura, ferros eléctricos, tábuas de passar.

## 5.9. INSTALAÇÕES DO PESSOAL

As instalações do pessoal obedecem a legislação própria, nomeadamente quando se trata de unidades hoteleiras. De uma forma geral, porém, as instalações básicas para funcionários são as seguintes:

### 1. Gabinete e ambulatório do Médico do Trabalho

Legislação específica deverá regular este atendimento interno aos funcionários, de responsabilidade de unidades hoteleiras de maior porte.

### 2. Vestiário colectivo, separado por sexo

Deverá dispor de sanitários, boxes individuais com porta, com chuveiros, espelhos de parede, lavatórios com sabão líquido, substâncias antisépticas, toalha de papel, armários com cadeados para guardar as roupas pessoais e bancos.

### 3. Refeitório

Específico para a alimentação e lanches do pessoal.

### 4. Sala de jogos e lazer

Poderá ser criada pela empresa, a ser utilizada nos intervalos de serviço, antes e depois dos horários de trabalho, onde a equipa poderá confraternizar-se.

## CONCLUSÃO

Chegámos ao fim deste Manual de Organização / Gestão Hoteleira. Fazemos votos que com o seu conteúdo os formandos fiquem devidamente informados sobre a necessidade de ter uma boa organização e gestão dos espaços hoteleiros, de modo a rentabilizarem e optimizarem a sua actividade profissional e atingirem esse êxito tão importante para levar a bom termo a sua acção.

Começámos por uma abordagem do estudo de mercado, orçamento, gestão financeira, recursos humanos, gestão de stocks, controle de qualidade, política de preços e estratégia de marketing, aspectos que deverão ser tidos em conta na implementação de um restaurante.

Mais detalhadamente, focámos a questão da gestão do restaurante: o espaço, a decoração, o serviço de mesa, a iluminação, o som ambiente, a garrafeira, a cave de dia, a gestão do armazém, a ementa, o estacionamento, o atendimento e os desperdícios, elementos importantes para que o espaço-restaurante se torne um lugar agradável para quem dele usufrui.

Na área dos empreendimentos hoteleiros, focámos o seu estudo de viabilidade, a análise da oferta e da procura, o local do projecto.

Numa base mais específica, entrámos, então, na questão das instalações técnicas: iluminação, cor, calor; água quente, ar condicionado, elevadores, instalações frigoríficas, detecção e alarme de incêndios e máquinas de fabrico de gelo.

Dentro da estrutura dos empreendimentos, frisámos as instalações e o equipamento da recepção, da portaria e salões, andares, restaurante, bar, cozinha, cafetaria, room-service, lavandaria e rouparia e ainda do pessoal. Finalmente, tecemos ainda considerandos sobre os sistemas informáticos de gestão. Esperamos, assim, contribuir para uma melhoria dos espaços hoteleiros geridos pelos formandos, alertando para a necessidade constante da sua actualização profissional, uma vez que estamos perante mercados altamente competitivos.



## BIBLIOGRAFIA

Apostila do Curso de Hotelaria. Consensu. Rio de Janeiro. 1999. 76 p.

Apostila do Curso de Recepcionista. Consensu. Rio de Janeiro. 1998. 76 p.

BONINI, Aureliano. *5 Case Histories nell'industria dell'ospitalita*. Franco Angeli Ed., Itália. 1996.

CAMPOS, José Ruy Veloso et al. *Estudos de Turismo e Hotelaria*. Centro de Estudos de Administração em Turismo e Hotelaria. São Paulo. 1995. 109 p.

COLLADO, Asunción López. *Hosteleria - Curso Completo de Servicios*. Editorial Paranainfo. Madrid. 1996, 261 p.

DAVIES, Carlos. *Cargos em Hotelaria*. Educ. Caxias do Sul. 1997.

FROIDEVAUX. *La reception d'hotel*. École de Lausanne. 1991.

HERNÁNDEZ, Pedro Ovejero. *Recepción y Administración en Hosteleria*. Editorial Ofce. Madrid. 1971. 302 p.

HOTELARIA. *Suprimentos & Serviços*. São Paulo. 2000.

HOTELNEWS. *Revista de Hospedagem e Alimentação*. São Paulo.

LAMPRECHT, James e RICCI, Renato. **Padronizando o Sistema da Qualidade na Hotelaria Mundial**. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro. 1997. 130 p.

LATTIN, Gerald W. **Administración Moderna de Hoteles y Moteles**. Editorial Trillas. México. 1976.

SALAMI, **La Administración Hotelera**, 1. Vol. 1996. Barcelona.



